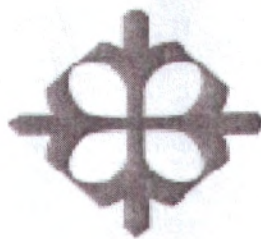


658.314 2
T653s



**UNIVERSIDAD CATOLICA SANTIAGO DE
GUAYAQUIL**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA
TITULACIÓN ORGANIZACIONAL**

PROYECTO:

**“Sistema de Reconocimientos e Incentivos para
el Área de Operaciones - Planta Guayaquil de
Ecuador Bottling Company Corp.”**

EMPRESA: Ecuador Bottling Company Corp.

ATENCIÓN: Ing. Julio Ramirez Vera

FECHA: 25 de Febrero de 2010

658.314 2
T653s

AUTOR:

Karen Tolozano Acuria ✓

INDICE GENERAL

PROPUESTA.....	4
1. ANTECEDENTES.....	4
1.2 ANTECEDENTES DEL PROYECTO	9
1.3 MARCO TEÓRICO	9
2. FINALIDAD.....	11
2.1 OBJETIVO GENERAL	12
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	12
3. METODOLOGIA.....	13
3.1 Grupo Objetivo	13
3.2 Técnicas	13
4. BENEFICIOS.....	14
II. DESARROLLO DEL PROYECTO	16
1. PROPUESTA PLANTEADA	16
2. MOTIVO DE ELECCIÓN DEL TEMA PROPUESTO.....	16
3. POR QUÉ NACE ESTE PROYECTO	16
4. COMO DEL TEMA HICE UNA PROPUESTA.....	17
5. COMO HICE PARA LEVANTAR Y ESCOGER EL TEMA.....	18
6. DESARROLLO DEL PROYECTO	19
7. CONCLUSIONES.....	20
III. INFORMES.....	23
1. ANTECEDENTES.....	23
1.2 ANTECEDENTES DEL PROYECTO	27
1.3 MARCO TEÓRICO	28
2. FINALIDAD.....	30
2.1 OBJETIVO GENERAL	31
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	31

3. METODOLOGIA	31
3.1 Grupo Objetivo	32
3.2 Técnicas	32
4. BENEFICIOS	33
5. DESARROLLO DEL PROYECTO	34
6. DIAGNOSTICO ENCONTRADO EN EL PERSONAL DE OPERACIONES DE EBC	35
7. IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO	38
A) DESARROLLO DE HERRAMIENTAS Y PROCESOS PARA MANDOS MEDIOS EN SU REPORTE DE TRABAJO REALIZADO	40
PROPÓSITO DE LA RETROALIMENTACIÓN	40
CRITERIOS TOMADOS EN CUENTA AL DAR LA RETROALIMENTACIÓN	41
CRITERIOS TOMADOS EN CUENTA AL RECIBIR LA RETROALIMENTACIÓN	41
FORMA EN QUE FUERON REALIZADAS LAS RETROALIMENTACIONES	42
CARACTERISTICAS COMUNES EN LAS RETROALIMENTACIONES REALIZADAS	42
B) PROCEDIMIENTO DE EMPODERAMIENTO DEL PERSONAL OPERATIVO: “EL PAPEL DEL SUPERVISOR COMO FACILITADOR”	43
PROPÓSITO DE LAS SESIONES DE COACHING	44
CRITERIOS TOMADOS EN CUENTA AL REALIZAR COACHING	45
C) IMPLEMENTACIÓN DEL BUZÓN DE SUGERENCIAS Ó “BANCO DE IDEAS”	46
PROPÓSITO	46
OBJETIVO	46
BENEFICIOS:	47
OBSTÁCULOS:	47
DISEÑO DEL “BANCO DE IDEAS”	47
CRITERIOS DE OPERACIÓN:	47
INSTRUCTIVO DE FUNCIONAMIENTO DEL BUZON DE SUGERENCIAS	48
LUGARES DE UBICACIÓN	49
D) DEMOSTRAR ESTADÍSTICAMENTE LA DISMINUCIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN	50

E) DESARROLLO DE UN PLAN DE INCENTIVOS QUE ENFOQUE AL PERSONAL DE OPERACIONES HACIA UN MISMO RESULTADO:	51
ELABORACIÓN DE POLITICA DE INCENTIVOS AL CUMPLIMIENTO DEL PROMEDIO DE PRODUCCIÓN REQUERIDO (ppd).....	51
PROPÓSITO	51
CAMPO ACCION.....	51
OBJETIVOS DEL PLAN DE INCENTIVOS.....	52
CRITERIOS DE OPERACIÓN PARA ASIGNAR LOS INCENTIVOS:	52
TIPOS DE INCENTIVOS.....	53
REQUISITOS PARA SER RECONOCIDO EN EL PLAN: "Destapando mi Incentivo"	53
MECANISMO	53
RECONOCIMIENTO A LA CREATIVIDAD	55
DEFINICIONES	55
IV. ANEXOS.....	60

I. PROPUESTA

1. ANTECEDENTES

1.1.1. Historia de Coca Cola y Ecuador Bottling Company Corp. en Ecuador

Ecuador Bottling Company Corp. tiene como negocio principal la producción y comercialización de todas las marcas de The Coca Cola Company, siendo el único embotellador en el Ecuador de la marca. Coca-Cola fue creada el 5 de Mayo de 1886 por John Pemberton, quien fuera su inventor, empezó a trabajar en la fórmula a los 54 años de edad. En un principio y dadas sus características medicinales Coca-Cola se vendió por primera vez en bares que no servían bebidas alcohólicas, y que, en la mayoría de las veces, formaban parte de las boticas y farmacias de la época.

En sus inicios Coca-Cola fue introducida comercialmente como "un tónico efectivo para el cerebro y los nervios". Se dice que un día llegó un hombre con un fuerte dolor de cabeza a la farmacia Jacobs, donde vendían el jarabe de la Coca-cola mezclada en agua y quiso en vez de añadirle agua, añadir soda. El hombre bebió su vaso por un nickel (5 céntimos de la época) y de esta forma nació la Coca-Cola con burbujas tal y como la conocemos en la actualidad.

El nombre de la marca y el diseño del logotipo de Coca-cola corrió a cargo del contable del farmacéutico, Frank Robinson quien le dio el nombre a Coca-Cola, diseño el logo utilizando para ello la caligrafía spenceriana optando por la combinación de dos de los ingredientes del compuesto, que le daban.

En su primer anuncio publicitario, en el rotativo Atlanta Journal el 27 de Mayo de 1886, se ponía de relieve sus grandes cualidades como bebida y refresco:

"Deliciosa, Refrescante, Estimulante y Vigorizante". Para asegurarse un amparo legal, se tramitó la patente de la marca Coca-Cola el 28 de Junio de 1887. El 8 de Julio del mismo año, Pemberton vende el 66% de sus derechos sobre la marca debido a su condición débil y febril, estaba enfermo y necesitaba dinero para sustentarse. El 16 de Agosto de 1887 muere, dejando a Asa Candler como único socio y propietario.

En 1927 muere Candler, segundo propietario de la marca, sucediéndole en el cargo su hijo Howard, quien después de una guerra interna en la que el "genio" de Sam Dobbs también fue presidente durante un tiempo, vende la firma a Ernest Woodruff, quién más tarde la cede a su hijo Robert Woodruff, verdadero impulsor de la marca, bajo cuyo largo mandato la empresa se convirtió en la más importante del mundo. El 7 de marzo de 1985, muere Robert Woodruff, uno de los mejores empresarios de todas las épocas.

Ecuador Bottling Company Corp. (EBC) surgió de la fusión de los embotelladores autorizados de Coca-Cola en las distintas regiones del país. Estos operaban con plantas embotelladoras y centros de distribución desde 1940. Los Grupos Correa, Noboa y Herrera-Eljuri tuvieron un papel protagónico en el desarrollo del mercado de Coca-Cola en el Ecuador, contribuyendo al crecimiento de la marca.

En la Costa las operaciones empezaron en 1940 y atravesaron un largo proceso hasta que se consolidaron en 1990. En este año, el grupo Noboa consiguió, definitivamente, la franquicia de Coca-Cola a pesar de que estaba al frente de la compañía desde 1988. Inicialmente, la compañía se llamaba CEGSA, después cambió su nombre a Ingaseosas y, finalmente, a Congaseosas S.A.. En 1990, la compañía producía Coca-Cola, Fanta y Sprite. Un año más tarde incorporan la marca Fioravanti y en 1993 ampliaron su línea de productos con la marca de agua Bonaqua. En 1998, el Grupo Noboa contaba con una planta, 1.200 colaboradores, 110 camiones y un 34% de participación en el mercado.

La operación en la Sierra se da en 1961 cuando Industrial Embotelladora de Quito S.A. era la empresa embotelladora autorizada de Coca-Cola en Quito, su gerente general era Manuel Correa A. Tres años más tarde, Manuel Correa adquirió las acciones de Industrial Embotelladora de Quito S.A. y, en pocos años, la marca Coca-Cola se convirtió en el líder del mercado.

En 1987, Juan Carlos Correa Mantilla asume la dirección del grupo Correa. La construcción de una nueva planta embotelladora trajo consigo el nacimiento de Industrial de Gaseosas S.A. (Indega), compañía que constituyó un aporte muy importante a la economía ecuatoriana. Se construyeron dos plantas embotelladoras adicionales en Ambato y Santo Domingo de los Colorados. En 1998 contaba con un 50% de participación en el mercado, 3 plantas embotelladoras, 1.800 colaboradores y 243 camiones. En agosto de 1998 formó parte de la fusión de las embotelladoras de Coca-Cola en Ecuador.

Finalmente en el Austro, específicamente en Cuenca y sus centros de influencia, se abastecían de Coca-Cola gracias a los despachos que se realizaban desde Guayaquil en cajas de madera. En 1970, dada la aceptación de la bebida, los grupos Herrera y Eljuri unieron esfuerzos para conformar la Compañía Emprosur. En 1998, el Grupo Herrera-Eljuri contaba con un 16% de participación en el mercado, 4 plantas embotelladoras, 950 colaboradores y 150 camiones. En agosto de 1998 formó parte de la fusión de las embotelladoras de Coca-Cola en Ecuador.

1.1.2 Misión de Ecuador Bottling Company Corp.

“Liderar con excelencia la producción y comercialización de bebidas de calidad para satisfacer a nuestros consumidores, comprometidos con el bienestar de clientes, colaboradores, socios y la comunidad.”

1.1.3 Visión de Ecuador Bottling Company Corp.

“EBC será reconocida por:

- Rentable, modelo de liderazgo, que actúa con éxito en mercados competitivos,
- Con colaboradores integrados en un solo equipo motivado, comprometido y reconocido en la sociedad.
- Con inversión y tecnología óptimas.
- Con proceso sustentados en un sistema de calidad integral.
- Responsable con la comunidad y el medio ambiente.

1.1.4 Valores corporativos

Los valores que identifican a Ecuador Bottling Company Corp. son los siguientes:

- ✚ Lealtad, estamos comprometidos con la organización.
- ✚ Honestidad, hacemos uso correcto de los recursos.
- ✚ Constancia, somos firmes y perseverantes en nuestras acciones.
- ✚ Responsabilidad, cumplimos nuestras obligaciones con excelencia.

1.1.5 Productos:

EBC elabora y comercializa las siguientes

Bebidas Refrescantes:

- ➔ Coca – Cola
- ➔ Coca – Cola Light
- ➔ Coca – Cola Zero
- ➔ Fanta
- ➔ Sprite
- ➔ Sprite Zero
- ➔ Fioravanti Manzana



marcas:



→ Fioravanti Fresa

→ Inca Kola



Agua embasada:

→ Dassani

→ Dassani Saborizada

Bebida hidratante:

→ Powerade

Jugos:

→ Del Valle Naranja

→ Del Valle Durazno

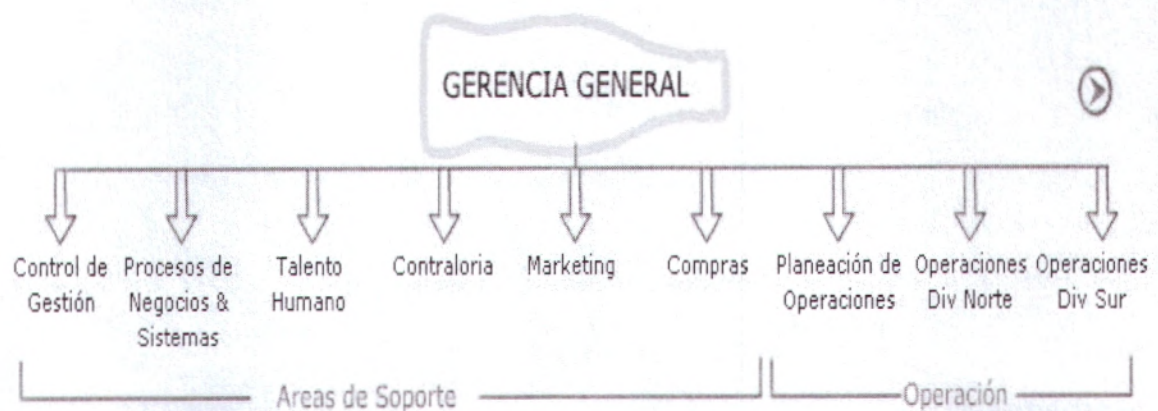
→ Del Valle Limonada

→ Del Valle Frutos rojos

Bebidas Relajantes:

→ Nestea

1.1.6 Organigrama de la Empresa



1.2 ANTECEDENTES DEL PROYECTO

El problema a tratar dentro de la organización se centra en el "Falta de reconocimiento e incentivos - sean no monetarios ó monetarios - al área de operaciones de Ecuador Bottling Company Corp. de planta Guayaquil." El efecto principal de esta problemática se da en la desmotivación laboral que siente la mayoría de sus actores, aumento en el porcentaje de rotación en el año 2008, atraso en la ejecución de la operación, incremento de la carga laboral. La causa identificada es la falta de liderazgo por parte de los mandos medios, desde donde ellos reciben la información de las actividades a realizarse.

Lamentablemente se utilizan más las sanciones que la recompensa para modificar ó mejorar el desempeño de las personas. Se utiliza más la acción negativa (reprensión) que la acción positiva (incentivo) e incluso usar más la acción correctiva (corregir posteriormente) que la acción preventiva (evitar futuros errores).

En años anteriores se ha reflejado un mejor desempeño de los operadores, técnicos de mantenimiento y montacarguistas, sin embargo en la última encuesta de clima laboral donde se evaluó el año 2008 los resultados mas bajos (58,4%) fueron en el tema de reconocimiento (ver anexo resultados clima).

1.3 MARCO TEÓRICO

Una cuestión fundamental es hacer el trabajo atractivo por sí mismo. Se trata de enriquecer el contenido del trabajo, eliminar su carácter fragmentario y darle un sentido total, brindarle al trabajador un margen de creatividad y responsabilidad lo más amplio posible, disminuir la monotonía, el carecer repetitivo y la fatiga, entre otros."¹

Basado en esta argumentación es que se plantea como mecanismo para la resolución de dicho problema el implementar un sistema de reconocimientos que le permita al empleado sentirse bien con lo que la organización les puede brindar permitiendo un acoplamiento exitoso entre los objetivos personales y los objetivos organizacionales.

Dentro de todo proceso es considerado que la retroalimentación que se pueda tener del ambiente en el que se desarrolla la empresa es muy importante para el crecimiento y fortalecimiento organizacional este estudio toma como base el Enfoque de Katz y Kahn en donde nos indica que "Todo sistema requiere materia, energía o información obtenidas en el ambiente".² El enfoque de sistema para administrar, en lugar de abordar los diversos segmentos de una organización por separado, piensa que la organización es un sistema único, que tiene un propósito y esta compuesto por partes que se interrelacionan. El enfoque de sistemas dice que la actividad de un segmento de la organización afecta en diferentes grados la actividad de todos sus otros segmentos³.

La teoría de sistemas nos plantea que los procesos se interrelacionan e interactúan para conseguir un resultado, del cual se retroalimentan, para hacer las mejorar o correcciones que el proceso requiera. En una empresa como EBC la gestión que realicen los operadores es una parte fundamental dentro del proceso organizacional y como tal hay que darle la importancia que esta gestión amerita, ya que el recurso humano es la fuerza de trabajo de toda empresa. Es por tal razón, que a una mayor eficiencia en el desempeño de las funciones de los operadores, tendremos mayor productividad y una mejor calidad de trabajo y sobrevivencia empresarial.

Por otro lado Frederick Herzberg⁴ formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

2-3. Enfoque de Sistemas - Katz y Kahn

4. <http://motivacionlaboral.galeon.com/teorias.htm>

Factores motivacionales ó intrínsecos: Estos factores están bajo el control del individuo ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, logros, reconocimiento profesional y necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Las tareas y cargos son diseñados para atender a los principios de eficiencia y de productividad, suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas. Todo esto Herzberg lo relacionó con la satisfacción en el puesto.

Factores higiénicos o factores extrínsecos: Se refiere al ambiente que rodea a las personas y que están fuera del control de las mismas. Estos son los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus jefes, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas de la empresa, reglamentos internos, etc. Herzberg⁵, destaca que para lograr que las personas trabajen más, se puede premiar e incentivar salarialmente, es decir, se incentiva al individuo a cambio de trabajo. Según su investigación cuando los factores higiénicos son óptimos evitan la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción. Por estar relacionados con la insatisfacción, Herzberg los llama factores de insatisfacción.

Se infiere que estas teorías coinciden en ver al empleado como el ser que busca reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el promotor para asumir responsabilidades y alinear su conducta laboral a lograr metas que permita a la organización lograr altos niveles de productividad.

2. FINALIDAD

La finalidad de este proyecto es contribuir, mediante la solución del problema principal, el cumplimiento de la visión de la organización de contar con colaboradores integrados en un solo equipo motivado, comprometido y reconocido en la sociedad.

Este trabajo propone orientar el procedimiento a seguir para mejorar la satisfacción laboral, basándose en una comunicación abierta, mediante la oportuna y adecuada retroalimentación al colaborador, contribuyendo así a su crecimiento profesional y personal. Todo lo anterior, contribuye al mejoramiento del clima laboral y de los niveles de productividad siendo coherente con la visión organizacional.

2.1 OBJETIVO GENERAL

Brindar un oportuno, personalizado y justo reconocimiento, de parte de Supervisores a operadores y montacarguistas del área de operaciones de Ecuador Bottling Company Corp., planta Guayaquil, por las labores realizadas.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a) Brindar una retroalimentación efectiva y más frecuente por parte de los jefes/supervisores a los operadores y montacarguistas sobre el desempeño de sus funciones.
- b) Proporcionar a los mandos medios (supervisores) herramientas para proporcionar información clara, completa y precisa sobre el trabajo realizado.
- c) Monitorear que se tengan en cuenta las ideas y sugerencias del personal operativo.
- d) Disminuir el porcentaje de rotación.
- e) Dar mayor empoderamiento los Supervisores por parte de las Jefaturas respectivas y Gerencia de Operaciones
- f) Lograr que el personal de Operaciones sienta que es parte de un equipo productivo, que interacciona dentro de un área integral enfocada hacia un mismo resultado.

3. METODOLOGIA

- Inductivo (asociado con la investigación cualitativa)-Deductivo (asociado con la investigación cuantitativa): Este método fue utilizado principalmente en la elaboración del árbol de problemas y de objetivos.
- Histórico – Lógico: Este método se utilizó durante el proceso de investigación de los antecedentes del proyecto, siendo de gran ayuda para el conocimiento más profundo de las causas del problema.

3.1 Grupo Objetivo

El proyecto va directamente dirigido a los 486 colaboradores de nivel operativo del área de Operaciones, que incluye los departamentos de: Soplado, Manufactura, Mantenimiento, Logística, Calidad, Sala de Jarabes/Tratamiento de Aguas, Servicios Generales, todos de Planta Guayaquil e indirectamente se a la Gerencia de Operaciones junto con sus Jefaturas.

3.2 Técnicas

3.2.1 Cualitativos

- Realizar grupos focales de 15 personas máximo para analizar resultados de medición de clima laboral.
- Entrevistas de salidas realizadas a colaboradores que han salido de la Cia. (ver anexo 1)
- Recomendaciones brindadas en buzón de sugerencias del área de logística.
- Acompañamiento diario de manera individual y aleatoria a los colaboradores en el patio de logística.

3.2.2 Cuantitativas

- Resultados de encuesta de medición de clima laboral (ver anexo 2)
- Tarjetas de salida y entrada de los colaboradores en los diferentes turnos.

- Cantidad de cajas movilizadas por día de acuerdo al requerimiento del mercado (ver anexo 3).

4. BENEFICIOS

Si la organización no utiliza estratégicamente el reconocimiento, renuncian a atraer el talento, desmotivan al que ya tienen, se afrontan mayores costos laborales, reducen su productividad y no consiguen establecer un compromiso humano y profesional de sus empleados. Brindando y ejecutando planes de reconocimiento e incentivos a los colaboradores se verían reducidos costos como:

- Tiempo de rotación, incluyendo gastos de exámenes médicos.
- Bajos costos de reclutamiento, selección e inducción del nuevo personal, debido a que en estos procesos se ven reflejados costos de exámenes médicos preocupacionales, tiempo para programar entrevistas a futuros aspirantes y su respectivo entrenamiento.
- Reducción de tiempos de ejecución de la operación, garantizando que los camiones sean cargados a tiempo y a su vez disminuya el tiempo de respuesta a los clientes tanto internos (área comercial) como externos (consumidor final).
- Contar con un producto de mejor calidad, ya que al saber que se está realizando correctamente la función, garantiza también un mejor manipuleo del producto final.
- Mayor posibilidad de retener al Talento Humano y de contar con personal más comprometido con la Cia. ya que sin una clara identificación con los valores y de la empresa, buenas oportunidades de desarrollo profesional y una eficaz política de reconocimiento no se los podrá retener.

Es importante que las organizaciones comprueben que mediante la puesta en marcha de programas de reconocimiento es posible crear un nuevo escenario laboral, en donde las personas se sientan motivadas y apoyadas, generando una plantilla más comprometida, productiva y leal. El problema es que muchos

directivos piensan que el salario es el único reconocimiento que necesitan los empleados

Cuando los empleados ven a sus superiores que dedican parte de su tiempo en preparar un buen reconocimiento, la moral de éstos sube. Sencillamente les motiva, les fideliza. Se desarrolla una conexión que vincula al empleado con la empresa de forma especial lo que fortalece la cultura corporativa.

Para ello es necesario inculcar la cultura del reconocimiento a través de una buena formación y preparación de los mandos medios y directivos. La claridad y la consistencia son fundamentales. La gente necesita ver que cada persona que hace la misma contribución recibe un mismo reconocimiento por sus esfuerzos, así como es importante reconocer el trabajo de todos los que contribuyeron al éxito de un proyecto. Está demostrado que la forma más eficaz de reconocimiento tanto formal como informal, es la que proviene del superior directo al empleado.

II. DESARROLLO DEL PROYECTO

1. PROPUESTA PLANTEADA

La propuesta de este proyecto es crear un sistema de reconocimiento en incentivos, como una de las herramientas para mejorar el clima laboral en el área de Operaciones de Ecuador Bottling Company Corp. - planta Guayaquil. Este trabajo propone orientar el procedimiento a seguir para desarrollar la satisfacción laboral, basándose en una comunicación abierta, de doble vía, mediante la adecuada retroalimentación al colaborador, contribuyendo a su crecimiento profesional y personal.

2. MOTIVO DE ELECCIÓN DEL TEMA PROPUESTO

De varias oportunidades identificadas de propuesta de mejora en la compañía, la elección de este tema se da al estar vinculada en el área de Talento Humano directamente con la parte de Desarrollo Organizacional. El segundo motivo fue por el trato personalizado y el acompañamiento en su puesto de trabajo, por lo general de 3 veces a la semana, con el personal operativo de la compañía, en especial con todo el personal de planta que incluye: montacargusitas, operadores de línea, técnicos de mantenimiento, líderes de línea.

3. POR QUÉ NACE ESTE PROYECTO

Cómo causa principal de esta problemática se encuentra la desmotivación laboral que siente la mayoría de sus actores, inconformidades con el sistema de gestión de la compañía, así como también con las políticas y procedimientos, a esto se suma la falta de liderazgo por parte de los mandos medios, desde donde ellos reciben las directrices del área de operaciones.

De continuar con esta situación existe el riesgo latente de que el persona con el que cuenta EBC se desmotive paulatinamente hasta llegar al incumplimiento total de las funciones asignadas a los operadores, montacarguistas, incluso llegando al extremo que decidan desvincularse definitivamente de la compañía al constatar que no existen oportunidades de mejora dentro de su campo laboral, constituyendo eso una idea negativa.

La mayor utilidad de la empresa es generada por la comercialización de sus productos, en la actualidad de seguir con este problema, la utilidad tiende a disminuir debido a la pérdida de clientes que mantenían contratos de exclusividad con la marca, así como también disminuye nuestra participación dentro del mercado de bebidas gaseosas, generando ventajas frente a otros competidores.

4. COMO DEL TEMA HICE UNA PROPUESTA

Al percibir el sentimiento de varios colaboradores sobre el trabajo que realizan, la relación con sus jefes, la relación entre compañeros, sus horarios de trabajo, el compararse ellos mismos con el área comercial ó incluso con otras empresas, nació la idea de reconocer e incentivar el compromiso, confianza y sobretodo trabajo realizado.

Luego de tener los datos de esta realidad vs. los resultados obtenidos en la medición de clima laboral periodo 2008, reconocí que el foco al cual tenía que dirigirme era el tema de reconocimiento e incentivos. Por lo que surgió la idea de diseñar encuestas, realizar focus groups, talleres de coaching con los mandos medios, acompañamiento personalizado directamente donde se da la operación con los colaboradores para elaborar un mecanismo de reconocimiento con sus respectivos lineamientos, sugerencias, procedimiento, etc.

Se conversó con la anterior Gerencia de Talento Humano para tener el visto bueno de elaborar este plan de reconocimiento y una vez hecho esto, comencé por identificar el grupo meta al que quise que fuera dirigido este proyecto (completar)

5. COMO HICE PARA LEVANTAR Y ESCOGER EL TEMA

Lo primero que realicé fue analizar los resultados de clima laboral correspondientes a todo el año 2008, para luego enfocarme en aquellas preguntas que presentaban una puntuación por debajo de 60%. Las variables en las que continuamente se presentaban bajas puntuaciones eran en las relacionadas con: "Reconocimiento" y "Relación con mi jefe inmediato".

Conociendo esto, sabía que para poder profundizar en esta realidad tenía que personalmente ir al área de trabajo de los diferentes cargos que habían participado en esta medición e involucrarme de lleno en la operación, para así estar al tanto desde sus horarios, su espacio físico de su trabajo, sus relaciones con sus demás compañeros, con su jefe inmediato, etc, es decir para acercarme a ellos y corroborar los resultados obtenidos en la medición de clima laboral tenía que meterme en la operación ó estar donde las "papas queman" como se diría.

Efectivamente cada uno de los acercamientos realizados a los diferentes colaboradores demostró que el foco en el cual tenía que centrarse este proyecto era relacionado en la forma y periodicidad del acercamiento de los supervisores hacia los colaboradores, un mecanismo de incentivo por cajas producidas y alguna herramienta en la cual constantemente el colaborador pueda hacernos llegar sus sugerencias, dudas, malestares, para así fomentar la comunicación doble vía.

6. DESARROLLO DEL PROYECTO

En base a los resultados de la medición de clima laboral realizado en el 2009 evaluando todo el 2008 (ver anexo 2) me enfoque en ir filtrando una a una las preguntas que estaban por debajo del 60% y que se relacionaban con: relación con el jefe inmediato y reconocimiento.

Luego para profundizar en estas 2 variables generales, diseñé una encuesta contando con el aporte de la Coordinadora de Selección, quien por el trato personalizado que ambas tenemos diariamente con los colaboradores, podíamos ir diseñando con mayor facilidad esta encuesta.

Este proyecto nace de las sugerencias y peticiones de los colaboradores de operaciones a través de la encuesta realizada (anexo 4), acompañamiento de 2 veces a la semana, personalizado con diferentes colaboradores, tanto de planta, de logística ó mantenimiento más los grupos focales, todos estos 3 métodos realizados en los diferentes turnos rotativos del área de operaciones. Esto con la finalidad de hacer sentir a los trabajadores que el plan a utilizar pertenece a ellos y a la empresa así como proviene de ellos, es decir que no es algo impuesto.

Inicialmente este proyecto tenía previsto arrancar con el diseño de la encuesta más la posterior revisión y aprobación de las Gerencias de TTHH y Operaciones, pero la ejecución de la misma se fue viendo atrasada por la auditoria a nivel de planta de principios de responsabilidad social realizada en Agosto 2009. La presentación de esta encuesta se la realizó a mediados de Agosto 2009 a las gerencias ya mencionadas, una vez obtenido su visto bueno se coordinó con la Gerencia de Operaciones la programación de la ejecución de las encuestas al personal de los diferentes turnos.

La muestra tomada dentro de la encuesta fue realizada a 210 personas del área de operaciones de un total de 420 colaboradores del área. Inicialmente se tenía que ser cauteloso en la manera como se iba a comunicar y administrar

esta encuesta, para así no generar falsas expectativas de los resultados de esta a los colaboradores.

7. CONCLUSIONES

Ecuador Bottling Company Corp. es una excelente escuela donde constantemente se está en nuevos y desafiantes aprendizajes. Ya sea por lo exigente del mercado, por la cantidad de colaboradores que actualmente ahí laboramos (1. 250), por las certificaciones internacionales que desea alcanzar y que ameritan revisión de ciertos procesos incluyendo los de Talento Humano, las demandas tanto de los colaboradores como de las jefaturas para atender las necesidades que tengan.

Por todo esto - aunque te desenvuelvas en un solo subsistema - es decir si estás en el área de Selección, no puedes dejar a un lado que Talento Humano es uno solo y que cualquier acción que realicemos va a tener algún impacto sobre la respuesta de servicio que se dé al cliente interno, por esto la importancia de que busques ser integral dentro del área. Constantemente debes buscar aprender de las nuevas reformas laborales legales ó del IESS, beneficios ó reconocimientos que realicen a los colaboradores en otras organizaciones, procedimientos en temas de nómina, como liquidación de vacaciones, todo con el fin de actualizarte y aprender de los diferentes escenarios que se presentan en EBC.

Para poder conocer cuál es el impacto de la insatisfacción laboral es recomendable estar en la operación, es decir no solo realizar tú proyecto desde el escritorio sino involucrarte en la operación. Por ejemplo, cómo puedes saber la carga laboral ó la cantidad de horas trabajadas de los estibadores, y si por este motivo amerita reestructurar sus horarios ó contratar más personal, sino conoces el número de cajas movilizadas por día.

El éxito de un proyecto está en el constante seguimiento a los objetivos específicos planteados inicialmente, revisando periódicamente tú Diagrama de

Gantt ó la agenda que vas a llevar durante el transcurso de todo el proyecto, recuerda que “el papel recuerda lo que la mente olvida” por eso es la importancia de una agenda que te permita ir recordando los avances ú obstáculos, los motivos por los que se dieron, tiempo en que su pudo ejecutar algo, etc. Por eso es indispensable el papel de la Gerencia de TTHH ó de la Jefatura de Desarrollo Organizacional para que puedan orientar ó guiarte en la ejecución del proyecto, sobretodo la Gerencia de TTHH ya que también es responsable de lo que se esté suscitando con todo el personal de Guayaquil.

Recuerda que los directivos de la organización - en este caso la Dirección de TTHH y la Dirección de Operaciones - tienen una gran responsabilidad en determinar el clima laboral que impere en ella. Las actividades y el comportamiento - de ambas direcciones - tiene un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Si no tomas en cuenta estas recomendaciones la propuesta de consultoría queda en vano y realizada a medias y como futuro colega no te recomiendo que ningún proyecto en lo profesional lo realices a medias ó como “cualquier cosa” porque tú credibilidad, seriedad y visionario de oportunidades está en juego, de aquí la importancia del seguimiento al desarrollo del proyecto.



UNIVERSIDAD CATOLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL

TEMA:

**Sistema de Reconocimientos e Incentivos para el Área
de Operaciones - Planta Guayaquil de Ecuador Bottling
Company Corp.**

ATENCIÓN:

Ing. Julio Ramirez Vera

Coordinador de Administración de Personal Región Sur

REMITE:

Karen Tolozano Acuria

FECHA:

25 – Febrero - 2010

III. INFORMES

1. ANTECEDENTES

1.1.1. Historia de Coca Cola y Ecuador Bottling Company Corp. en Ecuador

Ecuador Bottling Company Corp. tiene como negocio principal la producción y comercialización de todas las marcas de The Coca Cola Company, siendo el único embotellador en el Ecuador de la marca.

Coca-Cola fue creada el 5 de Mayo de 1886 por John Pemberton, quien fuera su inventor, empezó a trabajar en la fórmula a los 54 años de edad. En un principio y dadas sus características medicinales Coca-Cola se vendió por primera vez en bares que no servían bebidas alcohólicas, y que, en la mayoría de las veces, formaban parte de las boticas y farmacias de la época.

En sus inicios Coca-Cola fue introducida comercialmente como "un tónico efectivo para el cerebro y los nervios". Se dice que un día llegó un hombre con un fuerte dolor de cabeza a la farmacia Jacobs, donde vendían el jarabe de la Coca-cola mezclada en agua y quiso en vez de añadirle agua, añadir soda. El hombre bebió su vaso por un nickel (5 céntimos de la época) y de esta forma nació la Coca-Cola con burbujas tal y como la conocemos en la actualidad.

El nombre de la marca y el diseño del logotipo de Coca-cola corrió a cargo del contable del farmacéutico, Frank Robinson quien le dio el nombre a Coca-Cola, diseño el logo utilizando para ello la caligrafía spenceriana optando por la combinación de dos de los ingredientes del compuesto, que le daban.

En su primer anuncio publicitario, en el rotativo Atlanta Journal el 27 de Mayo de 1886, se ponía de relieve sus grandes cualidades como bebida y refresco: "Deliciosa, Refrescante, Estimulante y Vigorizante". Para asegurarse un amparo legal, se tramitó la patente de la marca Coca-Cola el 28 de Junio de 1887. El 8 de Julio del mismo año, Pemberton vende el 66% de sus derechos sobre la marca debido a su condición débil y febril, estaba enfermo y necesitaba dinero para sustentarse. El 16 de Agosto de 1887 muere, dejando a Asa Candler como único socio y propietario.

En 1927 muere Candler, segundo propietario de la marca, sucediéndole en el cargo su hijo Howard, quien después de una guerra interna en la que el "genio" de Sam Dobbs también fue presidente durante un tiempo, vende la firma a Ernest Woodruff, quién más tarde la cede a su hijo Robert Woodruff, verdadero impulsor de la marca, bajo cuyo largo mandato la empresa se convirtió en la más importante del mundo. El 7 de marzo de 1985, muere Robert Woodruff, uno de los mejores empresarios de todas las épocas.

Ecuador Bottling Company Corp. (EBC) surgió de la fusión de los embotelladores autorizados de Coca-Cola en las distintas regiones del país. Estos operaban con plantas embotelladoras y centros de distribución desde 1940. Los Grupos Correa, Noboa y Herrera-Eljuri tuvieron un papel protagónico en el desarrollo del mercado de Coca-Cola en el Ecuador, contribuyendo al crecimiento de la marca.

En la Costa las operaciones empezaron en 1940 y atravesaron un largo proceso hasta que se consolidaron en 1990. En este año, el grupo Noboa consiguió, definitivamente, la franquicia de Coca-Cola a pesar de que estaba al frente de la compañía desde 1988. Inicialmente, la compañía se llamaba CEGSA, después cambió su nombre a Ingaseosas y, finalmente, a Congaseosas. En 1990, la compañía producía Coca-Cola, Fanta y Sprite. Un año más tarde incorporan la marca Fioravanti y en 1993 ampliaron su línea de productos con la marca de agua Bonaqua. En 1998, el Grupo Noboa contaba

con una planta, 1.200 colaboradores, 110 camiones y un 34% de participación en el mercado.

La operación en la Sierra se da en 1961 cuando Industrial Embotelladora de Quito S.A. era la empresa embotelladora autorizada de Coca-Cola en Quito, su gerente general era Manuel Correa A. Tres años más tarde, Manuel Correa adquirió las acciones de Industrial Embotelladora de Quito S.A. y, en pocos años, la marca Coca-Cola se convirtió en el líder del mercado.

En 1987, Juan Carlos Correa Mantilla asume la dirección del grupo Correa. La construcción de una nueva planta embotelladora trajo consigo el nacimiento de Industrial de Gaseosas S.A. (Indega), compañía que constituyó un aporte muy importante a la economía ecuatoriana. Se construyeron dos plantas embotelladoras adicionales en Ambato y Santo Domingo de los Colorados. En 1998 contaba con un 50% de participación en el mercado, 3 plantas embotelladoras, 1.800 colaboradores y 243 camiones. En agosto de 1998 formó parte de la fusión de las embotelladoras de Coca-Cola en Ecuador.

1.1.2 Misión de Ecuador Bottling Company Corp.

“Liderar con excelencia la producción y comercialización de bebidas de calidad para satisfacer a nuestros consumidores, comprometidos con el bienestar de clientes, colaboradores, socios y la comunidad.”

1.1.3 Visión de Ecuador Bottling Company Corp.

“EBC será reconocida por:

- Rentable, modelo de liderazgo, que actúa con éxito en mercados competitivos,
- Con colaboradores integrados en un solo equipo motivado, comprometido y reconocido en la sociedad.
- Con inversión y tecnología óptimas.

- Con proceso sustentados en un sistema de calidad integral.
- Responsable con la comunidad y el medio ambiente.

1.1.4 Valores corporativos

Los valores que identifican a Ecuador Bottling Company Corp. son los siguientes:

- ✦ Lealtad, estamos comprometidos con la organización.
- ✦ Honestidad, hacemos uso correcto de los recursos.
- ✦ Constancia, somos firmes y perseverantes en nuestras acciones.
- ✦ Responsabilidad, cumplimos nuestras obligaciones con excelencia.

1.1.5 Productos:

EBC elabora y comercializa las *Bebidas Refrescantes:*

- ➔ Coca – Cola
- ➔ Coca – Cola Light
- ➔ Coca – Cola Zero
- ➔ Fanta
- ➔ Sprite
- ➔ Sprite Zero
- ➔ Fioravanti Manzana
- ➔ Fioravanti Fresa
- ➔ Inca Kola

Agua embasada:

- ➔ Dassani
- ➔ Dassani Saborizada



siguientes marcas:



Bebida hidratante:

- Powerade

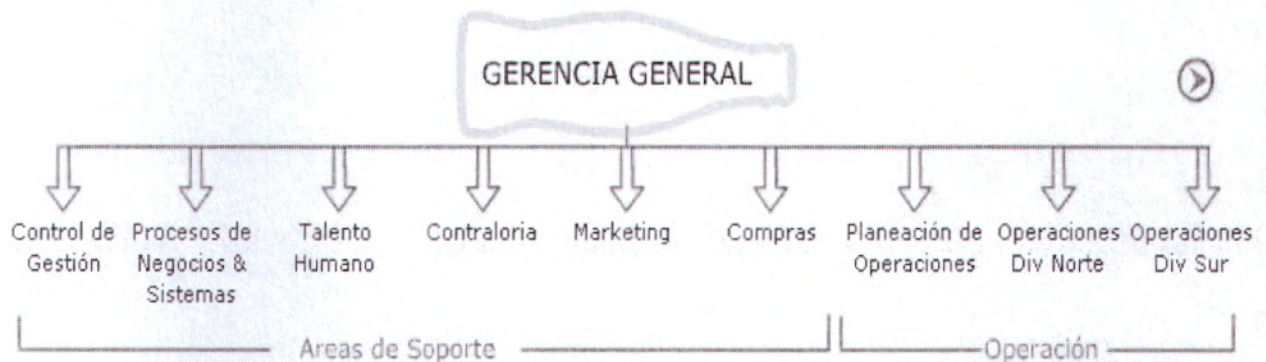
Jugos:

- Del Valle Naranja
- Del Valle Durazno
- Del Valle Limonada
- Del Valle Frutos rojos

Bebidas Relajantes:

- Nestea

1.1.6 Organigrama de la Empresa



1.2 ANTECEDENTES DEL PROYECTO

El problema a tratar dentro de la organización se centra en el "Falta de reconocimiento e incentivos al área de operaciones de Ecuador Bottling Company Corp. de planta Guayaquil." El efecto principal de esta problemática se da en la desmotivación laboral que siente la mayoría de sus actores, aumento en el porcentaje de rotación en el año 2008, atraso en la ejecución de la operación, incremento de la carga laboral. La causa identificada es la falta de liderazgo por parte de los mandos medios, desde donde ellos reciben la información de las actividades a realizarse.

Lamentablemente se utilizan más las sanciones que la recompensa para modificar ó mejorar el desempeño de las personas. Se utiliza más la acción negativa (reprensión) que la acción positiva (incentivo) e incluso usar más la acción correctiva (corregir posteriormente) que la acción preventiva (evitar futuros errores).

En años anteriores se ha reflejado un mejor desempeño de los operadores, técnicos y montacarguistas, sin embargo en la última encuesta de clima laboral donde se evaluó el año 2008 los resultados mas bajos (58,4%) fueron en el tema de reconocimiento (ver anexo 2 resultados clima).

1.3 MARCO TEÓRICO

Una cuestión fundamental es hacer el trabajo atractivo por sí mismo. Se trata de enriquecer el contenido del trabajo, eliminar su carácter fragmentario y darle un sentido total, brindarle al trabajador un margen de creatividad y responsabilidad lo más amplio posible, disminuir la monotonía, el carecer repetitivo y la fatiga, entre otros.”¹

Basado en esta argumentación es que se plantea como mecanismo para la resolución de dicho problema el implementar un sistema de reconocimientos que le permita al empleado sentirse bien con lo que la organización les puede brindar permitiendo un acoplamiento exitoso entre los objetivos personales y los objetivos organizacionales.

Dentro de todo proceso de es Considerando que la retroalimentación que se pueda tener del ambiente en el que se desarrolla la empresa es muy importante para el crecimiento y fortalecimiento organizacional este estudio toma como base el Enfoque de Katz y Kahn en donde nos indica que “Todo sistema requiere materia, energía o información obtenidas en el ambiente”². El enfoque de sistema para administrar, en lugar de abordar los diversos segmentos de una organización por separado, piensa que la organización es un sistema único, que tiene un propósito y esta compuesto por partes que se interrelacionan. El enfoque de sistemas dice que la actividad de un segmento

de la organización afecta en diferentes grados la actividad de todos sus otros segmentos³.

1. Gestión del Talento Humano - Idalberto Chiavenato - Editorial Mac Graw Hill
- 2-3. Enfoque de Sistemas - Katz y Kahn

La teoría de sistemas nos plantea que los procesos se interrelacionan e interactúan para conseguir un resultado, del cual se retroalimentan, para hacer las mejoras o correcciones que el proceso requiera. En una empresa como EBC la gestión que realicen los operadores es una parte fundamental dentro del proceso organizacional y como tal hay que darle la importancia que esta gestión amerita, ya que el recurso humano es la fuerza de trabajo de toda empresa. Es por tal razón, que a una mayor eficiencia en el desempeño de las funciones de los operadores, tendremos mayor productividad y una mejor calidad de trabajo y sobrevivencia empresarial.

Por otro lado Frederick Herzberg⁴ formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

Factores motivacionales ó intrínsecos: Estos factores están bajo el control del individuo ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, logros, reconocimiento profesional y necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Las tareas y cargos son diseñados para atender a los principios de eficiencia y de productividad, suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas. Todo esto Herzberg lo relacionó con la satisfacción en el puesto.

Factores higiénicos o factores extrínsecos: Se refiere al ambiente que rodea a las personas y que están fuera del control de las mismas. Estos son los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus jefes, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas de la

empresa, reglamentos internos, etc. Herzberg⁵, destaca que para lograr que las personas trabajen más, se puede premiar e incentivar salarialmente, es decir, se incentiva al individuo a cambio de trabajo.

4. <http://motivacionlaboral.galeon.com/teorias.htm>

5. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/adminrrhhcolina.htm>

Según su investigación cuando los factores higiénicos son óptimos evitan la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción. Por estar relacionados con la insatisfacción, Herzberg los llama factores de insatisfacción.

Se infiere que estas teorías coinciden en ver al empleado como el ser que busca reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el promotor para asumir responsabilidades y alinear su conducta laboral a lograr metas que permita a la organización lograr altos niveles de productividad.

2. FINALIDAD

La finalidad de este proyecto es contribuir, mediante la solución del problema principal, el cumplimiento de la visión de la organización de contar con colaboradores integrados en un solo equipo motivado, comprometido y reconocido en la sociedad.

Este trabajo propone orientar el procedimiento a seguir para mejorar la satisfacción laboral, basándose en una comunicación abierta, mediante la oportuna y adecuada retroalimentación al colaborador, contribuyendo así a su crecimiento profesional y personal. Todo lo anterior, contribuye al mejoramiento del clima laboral y de los niveles de productividad siendo coherente con la visión organizacional.

2.1 OBJETIVO GENERAL

Brindar un oportuno, personalizado y justo reconocimiento, de parte de Supervisores a operadores y montacarguistas del área de operaciones de Ecuador Bottling Company Corp., planta Guayaquil, por las labores realizadas.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a) Brindar una retroalimentación efectiva y más frecuente por parte de los jefes/supervisores a los operadores y montacarguistas sobre el desempeño de sus funciones.
- b) Proporcionar a los mandos medios (supervisores) herramientas para proporcionar información clara, completa y precisa sobre el trabajo realizado.
- c) Monitorear que se tengan en cuenta las ideas y sugerencias del personal operativo.
- d) Disminuir el porcentaje de rotación.
- e) Dar mayor empoderamiento los Supervisores por parte de las Jefaturas respectivas y Gerencia de Operaciones
- f) Lograr que el personal de Operaciones sienta que es parte de un equipo productivo, que interacciona dentro de un área integral enfocada hacia un mismo resultado.

3. METODOLOGIA

- Inductivo (asociado con la investigación cualitativa)-Deductivo (asociado con la investigación cuantitativa): Este método fue utilizado principalmente en la elaboración del árbol de problemas y de objetivos.

- Histórico – Lógico: Este método se utilizó durante el proceso de investigación de los antecedentes del proyecto, siendo de gran ayuda para el conocimiento más profundo de las causas del problema.

3.1 Grupo Objetivo

El proyecto va directamente dirigido a los 420 colaboradores del área de Operaciones, que incluye los departamentos de: Soplado, Manufactura, Mantenimiento, Logística, Calidad, Sala de Jarabes/Tratamiento de Aguas, Servicios Generales, todos de Planta Guayaquil e indirectamente se dirige a la Gerencia de Operaciones junto con sus Jefaturas.

3.2 Técnicas

3.2.1 Cualitativos

- Realizar grupos focales de 15 personas máximo para analizar resultados de medición de clima laboral.
- Entrevistas de salidas realizadas a colaboradores que han salido de la Cia. (ver anexo)
- Recomendaciones brindadas en buzón de sugerencias del área de logística.
- Acompañamiento diario de manera individual y aleatoria a los colaboradores en el patio de logística.

3.2.2 Cuantitativas

- Resultados de encuesta de medición de clima laboral (ver anexo)
- Tarjetas de salida y entrada de los colaboradores en los diferentes turnos.
- Cantidad de cajas movilizadas por día de acuerdo al requerimiento del mercado (ver anexo).

4. BENEFICIOS

Si la organización no utiliza estratégicamente el reconocimiento, renuncian a atraer el talento, desmotivan al que ya tienen, se afrontan mayores costos laborales, reducen su productividad y no consiguen establecer un compromiso humano y profesional de sus empleados. Brindando y ejecutando planes de reconocimiento e incentivos a los colaboradores se verían reducidos costos como:

- Tiempo de rotación, incluyendo gastos de exámenes médicos.
- Bajos costos de reclutamiento, selección e inducción del nuevo personal, debido a que en estos procesos se ven reflejados costos de exámenes médicos preocupacionales, tiempo para programar entrevistas a futuros aspirantes y su respectivo entrenamiento.
- Reducción de tiempos de ejecución de la operación, garantizando que los camiones sean cargados a tiempo y a su vez disminuya el tiempo de respuesta a los clientes tanto internos (área comercial) como externos (consumidor final).
- Contar con un producto de mejor calidad, ya que al saber que se está realizando correctamente la función, garantiza también un mejor manipuleo del producto final.
- Mayor posibilidad de retener al Talento Humano y de contar con personal más comprometido con la Cia. ya que sin una clara identificación con los valores y de la empresa, buenas oportunidades de desarrollo profesional y una eficaz política de reconocimiento no se los podrá retener.
- Cumplir con las disposiciones legales.
- Alto sentido de supervivencia ante una situación económica inestable donde el talento humano, tiene el compromiso de utilizar herramientas que le permitan mejorar hacia el logro de las metas organizacionales.

Es importante que las organizaciones comprueben que mediante la puesta en marcha de programas de reconocimiento es posible crear un nuevo escenario laboral, en donde las personas se sientan motivadas y apoyadas, generando

una plantilla más comprometida, productiva y leal. El problema es que muchos directivos piensan que el salario es el único reconocimiento que necesitan los colaboradores.

Cuando los empleados ven a sus superiores que dedican parte de su tiempo en preparar un buen reconocimiento, la moral de éstos sube. Sencillamente les motiva, les fideliza. Se desarrolla una conexión que vincula al empleado con la empresa de forma especial lo que fortalece la cultura corporativa.

Para ello es necesario inculcar la cultura del reconocimiento a través de una buena formación y preparación de los mandos medios y directivos. La claridad y la consistencia son fundamentales. La gente necesita ver que cada persona que hace la misma contribución recibe un mismo reconocimiento por sus esfuerzos, así como es importante reconocer el trabajo de todos los que contribuyeron al éxito de un proyecto. Está demostrado que la forma más eficaz de reconocimiento tanto formal como informal, es la que proviene del superior directo al empleado.

5. DESARROLLO DEL PROYECTO

En base a los resultados de la medición de clima laboral realizado en el 2009 evaluando todo el año 2008 (ver anexo 1) me enfoqué en ir filtrando una a una las preguntas que estaban por debajo del 60% y que se relacionaban con: relación con el jefe inmediato y reconocimiento.

Luego para profundizar en estas 2 variables generales, diseñé una encuesta contando con el aporte de la Coordinadora de Selección, quien por el trato personalizado que ambas tenemos diariamente con los colaboradores, podíamos ir diseñando con mayor facilidad esta encuesta.

Este proyecto nace de las sugerencias y peticiones de los colaboradores de operaciones a través de la encuesta realizada (anexo 1), acompañamiento de 2

veces a la semana, personalizado con diferentes colaboradores, tanto de planta, de logística ó mantenimiento más los grupos focales, todos estos 3 métodos realizados en los diferentes turnos rotativos del área de operaciones. Esto con la finalidad de hacer sentir a los trabajadores que el plan a utilizar pertenece a ellos y a la empresa así como proviene de ellos, es decir que no es algo impuesto.

Inicialmente este proyecto tenía previsto arrancar con el diseño de la encuesta más la posterior revisión y aprobación de las Gerencias de TTHH y Operaciones, pero la ejecución de la misma se fue viendo atrasada por la auditoria a nivel de planta de principios de responsabilidad social realizada en Agosto 2009. La presentación de esta encuesta se la realizó a mediados de Agosto 2009 a las gerencias ya mencionadas, una vez obtenido su visto bueno se coordinó con la Gerencia de Operaciones la programación de la ejecución de las encuestas al personal de los diferentes turnos.

La muestra tomada dentro de la encuesta fue realizada a 210 personas del área de operaciones de un total de 420 colaboradores del área. Inicialmente se tenía que ser cauteloso en la manera como se iba a comunicar y administrar esta encuesta, para así no generar falsas expectativas de los resultados de esta a los colaboradores.

6. DIAGNOSTICO ENCONTRADO EN EL PERSONAL DE OPERACIONES DE EBC

Para indagar a profundidad en la percepción de los colaboradores se decidió que esta encuesta debería realizarse con opciones múltiples por lo que en el siguiente cuadro se detallan aquellas que tuvieron el mayor porcentaje.

Resultados Encuesta	Respuesta y Porcentaje
----------------------------	-------------------------------

El trato de mi hacia diariamente es:	Bueno (60.80)
Diariamente mi jefe reconoce mi trabajo con:	Ninguna (72.54)
Para tener una buena relación con mi jefe creo que es necesario tener:	Reuniones personales (74.23)
En mi equipo de trabajo (jefe y compañeros) se toma en cuenta mis ideas:	Algunas veces (69.70)
La información del área de operaciones sobre metas de cajas producidas, promociones, y más es comunicada por mi jefe a tiempo y de manera clara:	Algunas veces (65.53)
Conozco cuáles son mis objetivos por cumplir en este mes y conozco cuales son las ideas con las que se evalúa mi desempeño y las de mi equipo:	Nunca (67.10)
Con quien deseo disfrutar los reconocimientos que reciba:	Con mis esposa e hijos (87.90)
Cómo reacciona mi jefe cuando me equivoco:	Me llama a un lado y me dice cual fue mi error (58.60)
Los errores en mi trabajo generalmente se ocasionan por:	Solo importa el volumen y no la ejecución (64.30)
Cuando tengo que asistir a una capacitación voy:	Porque mi jefe me envía (53.20)

Cuál es el área aparte de la mía con la que más me relaciono:	Mantenimiento (51.40)
Con cuál de las siguientes áreas considero que sería importante relacionarme para hacer mi trabajo y que actualmente no lo hago (puede escoger 2 opciones)	Comercial (70.55)
Usted puede tomar decisiones en el día a día de su trabajo	Si (57.00)
Sobre que cosas tomo decisiones:	Mantenimiento ó arreglo de la máquina (78.15)
En el momento de tomar decisiones o pedir algo a alguna área de la empresa. ¿Me siento satisfecho con la respuesta que me dan?	Si (65.70)
Cómo asciendo o soy promovido en EBC	Por concurso interno (84.00)
Conozco cuales son los cargos a lo cuales puedo ascender inmediatamente? (Desarrollo de carrera)	Si (73.45)
En que temas desearía ser más capacitado?	Motivacionales (69.10)
Mi salario es justo en relación con el salario que ofrecen otras empresas	Si (51.70)
Con cuáles empresas he realizado la comparación anterior? (escoger máximo 3 opciones)	Cerveceria Nacional (43.20) Nestlé (27.50)

Estos resultados nos indican que la percepción del personal Relaciones con el Jefe inmediato, entre compañeros:

- El personal operativo gozan de poco reconocimiento por parte de su jefe y de la organización por cumplimiento de metas, como la "palmadita en la espalda".
- No reciben con frecuencia retroalimentación del trabajo realizado por parte de su jefe.
- Desean que sus ideas también sean tomadas en cuentas, escuchando las diferentes propuestas ó alternativas de solución que puedan tener.
- En ocasiones no se ve al error como una oportunidad de aprendizaje, sino que solo en privado se les indica cual fue el error, pero a veces el jefe no comprende que no son con intención alguna.
- Percepción que poseen ellos con respecto al salario recibido es que es injusto comparado con otras áreas.
- Les motivaría recibir lineamientos de parte de su jefe para su desarrollo profesional sobre la manera de realizar cada día mejor su trabajo. Desearían que les fuera delegada de manera adecuada su trabajo.
- Les gustaría tener apertura para comunicarle – tanto a sus Jefes inmediatos, como a los jefes de estos – sobre sus estatus actual personal.
- Que no exista en ciertos jefes – ya que aclararon que no son la mayoría de supervisores – cierto trato más cordial y no de falta de escucha a lo que el operador tenga que explicar.

Los resultados encontrados en la encuesta, junto con los resultados de clima laboral y los acercamientos personalizados a los colaboradores fueron resumido en el árbol de problemas (ver anexo 5: árbol de problemas)

7. IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Para lograr cada uno de los objetivos específicos propuestos inicialmente en este proyecto fueron entregadas a EBC diferentes herramientas, como:

- a) Proceso para brindar retroalimentación de Supervisores a operadores y montacarguistas:

Describe todo el proceso de asesoría y acompañamiento en la forma de retroalimentar de los Supervisores a todos los operadores de línea y montacarguistas que tienen dentro de su equipo de trabajo. Esta herramienta se enfoca en cumplir con los objetivos de brindar una retroalimentación efectiva, oportuna de parte de Supervisores a los cargos operativos sobre el desempeño de las funciones realizadas.

- b) El papel del supervisor como facilitador

Esta herramienta cumple el objetivo de proporcionar a los supervisores herramientas y medios para que ellos puedan brindar a los operadores y montacarguistas, información clara, oportuna y completa sobre el desempeño de las funciones realizadas. En este caso se utilizó "la Facilitación" en sesiones de diálogo entre Supervisor y colaborador, para lograr varios acuerdos entre ambas partes.

- c) Elaboración de un buzón de sugerencias ó "Banco de Ideas"

Otro de los objetivos específicos de este proyecto fue el monitoreo de tener en cuenta las ideas y sugerencias del personal operativo, fomentando así la comunicación ascendente.

- d) Demostrar estadísticamente la disminución del índice de rotación.

- e) Reconocimiento al cumplimiento del promedio de producción requerido

En función de que a los operadores y a los montacarguistas forman parte de toda una misma línea de producción y enfocándome en nuestro último objetivo planteado, que los colaboradores sientan que son parte de un equipo productivo que se dirige hacia un mismo resultado, decidí elaborar un reconocimiento que pueda medirse en base a sus objetivos de producción requeridos mensualmente.

Es decir que para ejecutar la propuesta inicialmente planteada opté por desarrollar 4 diferentes herramientas que puedan ayudar al desarrollo de los

objetivos a lograr. Al detallar el mecanismo de funcionamiento y ejecución de cada uno de ellos se irá desarrollando cumplan los objetivos específicos indicados anteriormente.

A) DESARROLLO DE HERRAMIENTAS Y PROCESOS PARA MANDOS MEDIOS EN SU REPORTE DE TRABAJO REALIZADO ASESORIA Y ACOMPAÑAMIENTO EN LA FORMA DE RETROALIMENTAR

Esta introducción fue subrayada para poder lograr específicamente el objetivo de brindar una retroalimentación efectiva y más frecuente por parte de los Supervisores, para mejorar esto se recurrió a la retroalimentación herramienta para proporcionar información clara, completa y precisa sobre el trabajo realizado.

PROPÓSITO DE LA RETROALIMENTACIÓN

Su propósito fue presentar información específica sobre una acción ó conducta de un colaborador demostrada en una situación particular y evidenciar las consecuencias de ese comportamiento tanto en el desempeño del colaborador como en las relaciones con los demás y en los resultados como compañía fin de modificar ó reforzar la conducta.

Se instruyó a los consultores indicándoles que la finalidad de esa retroalimentación eran 3:

- Estimular la continuidad de una conducta, reforzando la misma.
- Cambiar una conducta
- Detener una conducta no deseable

CRITERIOS TOMADOS EN CUENTA AL DAR LA RETROALIMENTACIÓN

- ✚ Los Supervisores se enfocaron en lo que vieron, no en lo que ellos creían ó suponían.
- ✚ Se centraron en la conducta, no en la persona.
- ✚ Se le recordó mantenerse en los hechos y no hacer juicios de valor.
- ✚ Hicieron de la retroalimentación una herramienta de apoyo y no de amenaza.
- ✚ Recordar que así como fueron capaces de darlo, también tenían que ser capaces de recibirlo.
- ✚ Se generó y garantizó un ambiente de confianza.
- ✚ Se lo mantuvo simple, se les recordó a los supervisores que no debe sentirse sobreactuado.
- ✚ Se recomendó que se usen frases como: “Yo vi en ti...” – “Te sugiero mantener ó cambiar.....” - “Sigue haciendo aquello que hiciste bien” - “Haz esto de manera diferente”.

CRITERIOS TOMADOS EN CUENTA AL RECIBIR LA RETROALIMENTACIÓN

- ✚ Los colaboradores se dedicaron a escuchar activamente.
- ✚ Indicar al colaborador de mantenerse abierto y objetivo a lo que se le diga.
- ✚ Se verificaba momentáneamente que estén entendiendo correctamente, a través de frases como “Déjeme ver si entendí...” – “Lo que me quieres decir es”.
- ✚ Los colaboradores comenzaron a pedir más información a través de preguntas abiertas.
- ✚ Solicitaron ejemplos.
- ✚ Usaron un tono positivo.

FORMA EN QUE FUERON REALIZADAS LAS RETROALIMENTACIONES

1. Se resaltó en que situación fue observada la conducta, describiéndole la misma.
2. Centrarón su atención el supervisor en la acción que hizo ó deajo de hacer el colaborador para manejar la situación ó tarea, enfocándose por ejemplo, en indicadores.
3. El supervisor le indicaba cual fue el impacto ó la consecuencia directa de la acción ó inacción del colaborador.
4. Finalmente se le comunicaba al colaborador cual era la conducta que el supervisor esperaba de él en el futuro.

CARACTERISTICAS COMUNES EN LAS RETROALIMENTACIONES REALIZADAS

- Fueron referidas a acciones, situaciones ó eventos concretos, específicos.
- Se concentraron en motivar el entendimiento mutuo y el compromiso, convirtiéndolo en un diálogo de doble vía.
- Fue constructivo y positivo
- Se enfatizó en actividades relativas al trabajo, no en características personales.
- Fueron oportunos porque se referían a eventos recientes, no del pasado.

B) PROCEDIMIENTO DE EMPODERAMIENTO DEL PERSONAL OPERATIVO: "EL PAPEL DEL SUPERVISOR COMO FACILITADOR"

De la mano de la retroalimentación va también identificar al Supervisor como un facilitador de su propio equipo de trabajo. Aunque primero debemos definir el significado de "Facilitador", en palabras de Gilbert Brenson Lazán – Presidente de Amauta Internacional: *"Un facilitador es una persona experta en procesos grupales, con idoneidad en comunicación, dinámica grupal, efectividad grupal, toma de decisiones, diseño de talleres e intervención en crisis. La especialización del facilitador, como significa la palabra en Latin, es: 'hacer que las cosas funcionen'*⁶

En palabras de Ned Reute 1999: *"Facilitar es utilizar algún nivel de conocimiento de procesos grupales, sea intuitivo o explícito, para formular y realizar algún tipo de intervención procesal, sea formal o informal, con el fin de un grupo haga lo que quiere o necesita hacer para lograr lo que quiere o necesita lograr."*⁷

Dentro de la herramienta de la facilitación incluí al "Coaching" y así utilizar una integración contextualizada de ambas prácticas. Tomé el Coaching como otra herramienta para lograr que el personal de Operaciones sienta que es parte de un equipo productivo, que interacciona dentro de un área integral enfocada hacia un mismo resultado. Las sesiones de coaching también fueron necesarias para poder dar mayor empoderamiento los Supervisores por parte de las Jefaturas y Gerencia de Operaciones.

Comúnmente se suele pensar que Retroalimentación y Coaching son la misma cosa, cuando en realidad no lo son. La retroalimentación se focaliza en conductas demostradas en el pasado (Que Paso?), este es más reactivo. El coaching por otro lado se focaliza en afirmar ó desarrollar una competencia, destreza ó habilidad en el futuro (Como Hacerlo?) este es más proactivo.

6. <http://www.amauta-international.com/YACHAYHUASIS0.pdf>

7. http://voxmagister.ifsociety.org/facilitacion_de_procesos_sinergicos.htm

PROPÓSITO DE LAS SESIONES DE COACHING

Estas fueron orientadas a reforzar el desarrollo personal mediante una serie de preguntas y actividades guiadas de aprendizaje. Focalizándose en incrementar conocimientos, habilidades y auto – confianza. Marshal J. Cook realiza la diferencia entre Jefe y Coach⁵, la cual se detalla a continuación:

JEFE	COACH
Habla mucho	Escucha mucho
Dice	Pregunta
Arregla	Previene
Presume	Analiza
Busca el control	Busca el compromiso
Ordena	Desafia
Trabaja con base en	Trabaja con
Pone el producto primero	Pone el proceso primero
Quiere razones	Busca resultados
Asigna culpa	Asume la responsabilidad
Conserva su distancia	Hace contacto

Para esto se realizaron varias sesiones de diálogo directo entre supervisor y colaborador para apoyar el logro de los resultados más allá de las expectativas e incluso se les indico a los colaboradores que a través de estas sesiones también se buscaba potenciar el desarrollo de carrera. Los acuerdos y planes de acción proporcionados en las sesiones de coaching fueron registradas en el formato "Plan Individual" el cual incluye el cronograma de seguimiento de las acciones a realizar. (aquí viene el plan individual)

CRITERIOS TOMADOS EN CUENTA AL REALIZAR COACHING

- ❖ Se deben realizar preguntas (apertura, exploración y cierre)
- ❖ Todo colaborador posee recursos en abundancia
- ❖ Se debe escuchar para entender, no para responder (escucha empática).
- ❖ Debe existir un acompañamiento continuo más no invasivo al colaborador en las habilidades que se estén desarrollando.
- ❖ No se debe juzgar.
- ❖ Se deben hacer sugerencias.
- ❖ Fijaron objetivos.
- ❖ Se promovió el auto – descubrimiento.

C) IMPLEMENTACIÓN DEL BUZÓN DE SUGERENCIAS Ó “BANCO DE IDEAS”

Otro de los objetivos específicos de este proyecto fue el monitoreo que se tengan en cuenta las ideas y sugerencias del personal operativo (fomentar comunicación ascendente). Para lo cual propuse elaborar buzones de sugerencias para que los colaboradores con la total libertad, confidencialidad, pero siempre respetando la integridad de las personas que lean las sugerencias, cualquier sugerencia debía hacerse con toda la educación debida

PROPÓSITO

Crear un canal de información que se origina desde el personal base hacia el nivel directivo (comunicación ascendente), como un camino hacia la mejora continua.

OBJETIVO

Saber que la comunicación ascendente, sirve como vehículo de retroalimentación, cerrando el ciclo de la comunicación descendente lo cual permite verificar como se está codificando la información.

BENEFICIOS:

- Contar con un medio de participación para motivar al personal y desarrollar el valor por opinar y pertenecer.
- Sugerir cambios.
- Proponer ideas.
- Compartir opiniones.

OBSTÁCULOS:

- Continuidad: Instalar el buzón sin darle seguimiento oportuno a las respuestas, genera desmotivación para nuevas sugerencias. Al poco tiempo de su implementación suele convertirse en un objeto decorativo en desuso.
- Desconfianza: Sobre el uso o destino de la sugerencia, se evita opinar para no poner en riesgo la estabilidad laboral.
- Valor: Pensar que su opinión no sea importante para la organización.
- Reconocimiento: Falta de estímulos por parte de la organización a las sugerencias de los empleados.

DISEÑO DEL “BANCO DE IDEAS”



CRITERIOS DE OPERACIÓN:

- Se requiere trabajar para que los jefes promuevan y desarrollen una cultura que propicie la comunicación ascendente, fomentando que los

miembros del equipo compartan información sobre sus éxitos y fracasos, actitudes, avances laborales y errores.

- **Seguimiento e información al usuario-** La respuesta debe ser rápida indicando los pasos para su aplicación y agradeciendo el interés. Las sugerencias positivas, se deben convertir en acciones. Mensualmente se publicaran los resultados de este medio: Ideas recibidas, aplicación de las ideas.
- **-Personalizar el medio-**. La promesa de la campaña será "Ideas para mejorar".

INSTRUCTIVO DE FUNCIONAMIENTO DEL BUZON DE SUGERENCIAS

"Este es un espacio que EBC ha destinado para atender y dar curso a todas las iniciativas o sugerencias que busquen mejorar el ambiente de trabajo o las actividades de cada área. Serán bienvenidas todas las ideas que quieras compartir, por favor deposita en este buzón tu idea. Una vez se reciba se procederá a analizar y dar respuesta personalizada a quien la presentó, en caso de que no haya sido anónima la sugerencia".

Este es el formato que los colaboradores utilizarían para brindar sus sugerencias en el banco de ideas.



"Tú Banco de Ideas"

Nombre: _____

Teléfono: _____

LUGARES DE UBICACIÓN

Existieron 2 buzones ubicados en Planta: 1 al finalizar las líneas de producción, junto a la cartelera del área ubicada en línea 5. El otro fue ubicado antes de llegar al dispensador y vestidores del personal de planta, así mismo junto a su otra cartelera.

D) DEMOSTRAR ESTADÍSTICAMENTE LA DISMINUCIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN

Uno de los objetivos específicos fue el reducir el índice de rotación de la organización en el año 2009 ya que en el año 2008 se tuvo un resultado del 6.07%. Esto se fue consiguiendo programando un cronograma más detallado de inducción a los nuevos colaboradores que se integraron en la Cia. También se fue dando mayor acompañamiento por parte de TTHH y su jefe inmediato al nuevo ingreso en este proceso. Dada la iniciativa de promover canales que fomenten la comunicación ascendente como fue el buzón de sugerencias se pudo dar mayor agilidad y cobertura a los requerimientos ó dudas que los colaboradores tenían y que no se atendían, lo que hacía que en ocasiones, incluso el colaborador decida retirarse de la Cia.

Índice de Rotación 2008					
MES	HC INICIAL	HC INGRESOS	HC EGRESOS	HC RETIROS	I R
ENERO	1397	60	31	1426	6,51%
FEBRERO	1426	14	19	1421	2,31%
MARZO	1421	21	35	1407	3,94%
ABRIL	1407	34	26	1415	4,26%
MAYO	1415	87	72	1430	11,24%
JUNIO	1430	82	71	1441	10,70%
JULIO	1441	117	110	1448	15,75%
AGOSTO	1448	62	23	1487	5,87%
SEPTIEMBRE	1487	31	40	1478	4,77%
OCTUBRE	1478	8	21	1465	1,96%
NOVIEMBRE	1465	20	25	1460	3,07%
DICIEMBRE	1460	13	23	1450	2,47%

PROMEDIO AÑO ==>

6,07%

Índice de Rotación 2009					
MES	HC INICIAL	HC INGRESOS	HC EGRESOS	HC RETIROS	I R
ENERO	1450	19	34	1435	3,66%
FEBRERO	1435	7	19	1423	1,81%
MARZO	1423	29	26	1426	3,87%
ABRIL	1439	46	22	1463	4,73%
MAYO	1463	37	36	1464	4,99%
JUNIO	1464	29	18	1475	3,21%
JULIO	1475	33	27	1481	4,07%
AGOSTO	1481	26	54	1453	5,40%
SEPTIEMBRE	1453	96	19	1530	7,91%
OCTUBRE	1530	29	33	1526	4,05%
NOVIEMBRE	1526	19	10	1535	1,90%
DICIEMBRE	1535	45	24	1556	4,50%

PROMEDIO AÑO ==>

4,17%

E) DESARROLLO DE UN PLAN DE INCENTIVOS QUE ENFOQUE AL PERSONAL DE OPERACIONES HACIA UN MISMO RESULTADO:

ELABORACIÓN DE POLITICA DE INCENTIVOS AL CUMPLIMIENTO DEL PROMEDIO DE PRODUCCIÓN REQUERIDO (ppd)

PROPÓSITO

El presente documento tiene la finalidad de establecer lineamientos y mecanismos que permitan mantener un adecuado y justo plan de reconocimientos e incentivos a los colaboradores que facilite y mantenga las relaciones laborales, fomentando una comunicación descendente y actualizada entre Supervisor y Operador de planta Guayaquil.

CAMPO ACCION

Aplica para todo el personal fijo de las 6 líneas de producción de planta Guayaquil que haya pasado el periodo de prueba de 90 días. No aplica para personal contratado temporalmente.

OBJETIVOS DEL PLAN DE INCENTIVOS

- Crear condiciones favorables al desarrollo del trabajo para que el desempeño laboral cumpla con los objetivos previstos, los cuales deberán implementarse a través de proyectos de calidad de vida laboral.
- Reconocer o premiar los resultados de desempeño en niveles de excelencia, los cuales deberán implementarse a través del plan de incentivos

CRITERIOS DE OPERACIÓN PARA ASIGNAR LOS INCENTIVOS:

Para el reconocimiento de los incentivos se tendrá en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) La selección y la asignación de incentivos se basarán en registros e instrumentos objetivos para medir el desempeño meritorio.
- b) Los criterios de selección considerarán los resultados del trabajo de equipo como medidas objetivas de valoración.
- c) Siempre debe hacerse efectivo el reconocimiento que se haya asignado
- d) Los colaboradores deben comprender y calcular el plan con facilidad las recompensas que recibirán por su esfuerzo.
- e) El corte de contabilización de resultados deberán ser publicados en cartelera para que los colaboradores conozcan el intervalo de tiempo que les será evaluado.

TIPOS DE INCENTIVOS

Los incentivos a reconocer a los colaboradores, atendiendo los objetivos planteados, serán monetarios, dirigidos a reconocer individuos o equipos de trabajo por su desempeño productivo en niveles de excelencia, tomando en cuenta que no se modifica la base salarial.

REQUISITOS PARA SER RECONOCIDO EN EL PLAN: “Destapando mi Incentivo”

1. Cumplir el “PROMEDIO DE PRODUCCIÓN DIARIO (PPD)” en la planta.
2. Mantener los BHM en planta de acuerdo “sorpresivo” que en cualquier momento realizarán los auditores de calidad de acuerdo al Check List, ya conocido.
3. Mantener un registro de capacitación por encima de las 2 horas en HACCP e Inocuidad Alimentaria (ISO 22000).

4. No haber incurrido en:

- Faltas disciplinarias
- Faltas injustificadas
- Llamados de atención

MECANISMO

Cada línea de producción tiene un objetivo de Promedio de Producción Diario (PPD) que compone el Promedio de Producción Diario Total de planta Guayaquil, el cual es de **106,000 cajas diarias**, este valor ha sido tomado como referencia en base al promedio de cierre del 2009 (ver anexo 6 cuadro producción). La Dirección Nacional de Operaciones solo permitirá que planta Guayaquil califique a este reconocimiento si cumple dicho PPD.

Si planta Guayaquil califica se premiará con un bono de \$30,00 a toda la línea de producción con mayor cumplimiento, no a un solo turno, sino a todo el personal de esa línea, que incluye desde el analista de procesos, operador de línea y montacarguista.

Este bono tiene un PLUS adicional de \$10,00 si se cumple el Objetivo Mensual de CALIDAD DE PRODUCTO exigido por The Coca Cola Company. Es decir que si planta Guayaquil cumple puede el colaborador ganar \$30,00 y si cumple en Calidad gana \$10,00 más, es decir que en total puede ganar \$40,00.

Los resultados se publicarán diariamente en la cartelera de las líneas (ubicada junto a la Línea 5 y antes de llegar a los casilleros) y con el líder de cada línea ya que el Jefe de Manufactura diariamente le comunicará esta información a estos, tal como se indica en el cuadro inferior.

	PRODUCCIÓN OBJETIVO	ACUMULADO HASTA 24/01/2010	CUMPLIMIENTO
<i>LINEA DE EMBOTELLADO #1</i>	42,259.34	46,671.31	110.44
<i>LINEA DE EMBOTELLADO #2</i>	22,946.30	21,566.33	93.99
<i>LINEA DE EMBOTELLADO #3</i>	22,010.95	20,480.03	93.04
<i>LINEA DE EMBOTELLADO #4</i>	9,994.13	9,800.07	98.06
<i>LINEA DE EMBOTELLADO #5</i>	18,893.12	3,642.17	96.08
<i>LINEA DE EMBOTELLADO #6</i>	8,789.27	8,954.57	101.88

RECONOCIMIENTO A LA CREATIVIDAD

Este plan de incentivos aún no tiene un nombre oficial y sería bueno que la iniciativa nazca del propio personal que va a ser participe del mismo. Los colaboradores que gusten deberán aportar ideas para el nombre oficial de este plan de reconocimientos.

Las sugerencias deberán ser entregadas hasta cierta fecha al Analista de Operaciones indicando sus nombres completos y código de colaborador. Luego entre todas las propuestas planteadas se formará un comité evaluador, conformado por: Gerente de Operaciones, Gerente de Talento Humano, Coordinadora de Relaciones Laborales y Gerente de Contraloría.

DEFINICIONES

Tiempo Total Pagado: Tiempo total pagado al personal de turno

Producción Neta: Total de cajas producidas en el mes en cualquier formato.

Cajas por Día: $\frac{\text{Producción neta}}{\text{Tiempo total pagado}} \times 24 \text{ Horas}$

Tiempo total pagado

8. CONCLUSIONES

La organización administrará estas herramientas de reconocimiento como una manera para incrementar la congruencia entre los objetivos de la organización y los objetivos de los individuos que forman parte de la misma. Ningún plan de reconocimiento puede permanecer exitoso sin el mantenimiento apropiado de los estándares en los cuales está basado, o sin la adhesión de los principios básicos.

Sino se tiene una buena comunicación y por el contrario solo instrucciones ambiguas, objetivo no claros, selección inadecuada, falta de herramientas podría darse un desempeño restringido ó hasta debilitar las relaciones con los colaboradores. Cada uno de estas herramientas propuestas debe mantener su credibilidad sobre los objetivos que persiguen cada una de ellas, su frecuencia, transparencia, abiertas a la modificación si la situación así lo requiera.

Siempre se debe mantener por lo menos una vez trimestralmente reuniones abiertas con el director de talento humano y operaciones y se debe incluir aquellos colaboradores con actitud de resentimiento ó con latente inconformidad. Recordándoles y hacerles sentir a los trabajadores que el plan, y el banco de ideas pertenece a ellos y a la empresa, y que no es algo impuesto a ellos.

Es necesario lograr un ambiente agradable de trabajo dentro de la organización, en la cual cada empleado pueda percibirse a sí mismo como especial e importante para la compañía gracias al desempeño de su trabajo y, por ende, llegar al desarrollo de buenas relaciones interpersonales con cada una de los miembros que forman parte de la organización. Se debe recurrir al apoyo de la psicología industrial ó del bienestar social para que se evalúe el aspecto emocional de la planta.

Los puestos se enriquecen permitiendo a los colaboradores una mayor responsabilidad de auto dirección y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto y sea significativo. El enriquecimiento del puesto incluye: permitir a los empleados una mayor responsabilidad en el control de calidad y la autodeterminación de los procedimientos de trabajo, proporcionar espacios de retroalimentación.

No se debe dejar de lado el papel que desempeña la motivación en el aprendizaje, sin este elemento, se lograría muy poco progreso, incluyendo que el colaborador pueda controlar y autocorregir su conducta en el trabajo. Por tal razón es importante que el líder de cada línea se vea así mismo como un facilitador ó coach, el cual crea y mantiene los espacios necesarios para que el personal operativo pueda participar en las deliberaciones, teniendo todos oportunidad de hablar.

Entre más colaboradores participen más se sentirán dueños del proceso y por consiguiente de sus resultados, entre más sea la intervención del líder de línea, más podrían sentirse como sometidos a un proceso. De poco servirá una sesión de coaching ó retroalimentación sino se monitorea que los compromisos ó planes de acción se conviertan en futuras realidades.

Numerosas compañías en la actualidad han podido lograr una alta eficiencia en los trabajadores, disminución de los costos, reducción de la cantidad de desperdicios y mejor colaboración del trabajador como resultado de la implantación de un sistema de reconocimiento sea monetario ó no monetario.

En el caso de EBC uno de los indicadores que se pudieron medir en comparación con el 2008 fue el Índice de Rotación, para conocer si estas herramientas de reconocimiento habían en cierta parte influido en la disminución de este indicador.

9. RECOMENDACIONES

La gerencia general así como la dirección de talento humano y operaciones deberán dar todo el apoyo a estos planes para que este realmente mantenga su continuidad y credibilidad en el tiempo, antes y durante su vigencia. También no deben perder de vista las formas y medios de mejorarlo, tomando en cuenta la realidad de la organización de acuerdo a su desempeño, adaptándolo a las diferentes condiciones particulares situacionales.

El líder de línea deberá ser un catalizador de las interacciones de los colaboradores, poniendo freno a los dominantes (de aquí la importancia que estos supervisores tengan el empoderamiento necesario) y animando a los introvertidos ó pasivos cuando sea necesario.

Talento Humano como ente de apoyo deberá asegurar que la responsabilidad de participar no termina con el fin de cada sesión de coaching ó retroalimentación, sino con el cumplimiento y auto-evaluación de los compromisos adquiridos. Así mismo Talento Humano deberá tomar en cuenta lo importante que es la respuesta personalizada en el buzón de sugerencias y no dejar nada "en el aire".

Por otro lado Control Interno deberá pasar check lists al cumplimiento del procedimiento en el caso del plan de incentivos, una vez que se esté seguro que los colaboradores han comprendido al 100% su ejecución. La Gerencia de Operaciones deberá estar abierta a sugerencias de los propios colaboradores en caso de que se requiera alguna modificación.

**“Sistema de Reconocimientos e
Incentivos para el área de
Operaciones de Ecuador Bottling
Company Corp. - Planta Gye”**

Autor: Karen Tolozano



ANTECEDENTES:

- El efecto principal de esta problemática se da en la desmotivación laboral que siente la mayoría de sus actores, aumento en el porcentaje de rotación en el año 2008, atraso en la ejecución de la operación, incremento de la carga laboral. La causa identificada es la falta de liderazgo por parte de los mandos medios, desde donde ellos reciben la información de las actividades a realizarse
- Se utiliza más la acción negativa (reprensión) que la acción positiva (incentivo) e incluso usar más la acción correctiva (corregir posteriormente) que la acción preventiva (evitar futuros errores).



Objetivo General:

- Brindar un oportuno, personalizado y justo reconocimiento, de parte de Supervisores a operadores y montacarguistas del área de operaciones de Ecuador Bottling Company Corp., planta Guayaquil, por las labores realizadas.

Objetivos Específicos:

- Brindar una retroalimentación efectiva y más frecuente por parte de los jefes/supervisores a los operadores y montacarguistas sobre el desempeño de sus funciones.
- Proporcionar a los mandos medios (supervisores) herramientas para proporcionar información clara, completa y precisa sobre el trabajo realizado.
- Monitorear que se tengan en cuenta las ideas y sugerencias del personal operativo.
- Disminuir el porcentaje de rotación.
- Dar mayor empoderamiento los Supervisores por parte de las Jefaturas respectivas y Gerencia de Operaciones
- Lograr que el personal de Operaciones sienta que es parte de un equipo productivo, que interacciona dentro de un área integral enfocada hacia un mismo resultado.

Diagnóstico Encontrado:

- El personal operativo gozan de poco reconocimiento por parte de su jefe y de la organización por cumplimiento de metas, como la “palmadita en la espalda” .
- No reciben con frecuencia retroalimentación del trabajo realizado por parte de su jefe.
- Desean que sus ideas también sean tomadas en cuenta, escuchando las diferentes propuestas ó alternativas de solución que puedan tener.
- En ocasiones no se ve al error como una oportunidad de aprendizaje, sino que solo en privado se les indica cual fue el error, pero a veces el jefe no comprende que no son con intención alguna.

Diseño de Herramientas

Para lograr los diferentes objetivos específicos de este proyecto fueron entregadas a EBC diferentes herramientas, como:

- Asesoría y acompañamiento en la forma de retroalimentar.
- El papel del supervisor como facilitador
- Elaboración de un buzón de sugerencias ó “Banco de Ideas”
- Reconocimiento al cumplimiento del promedio de producción requerido

Conclusiones:

- Si la organización no utiliza estratégicamente el reconocimiento, renuncian a atraer el talento, desmotivan al que ya tienen, se afrontan mayores costos laborales, reducen su productividad y no consiguen establecer un compromiso humano y profesional de sus empleados

Recomendaciones

- La gerencia general así como la dirección de talento humano y operaciones deberán dar todo el apoyo a estos planes para que este realmente mantenga su continuidad y credibilidad en el tiempo, antes y durante su vigencia. También no deben perder de vista las formas y medios de mejorarlo, tomando en cuenta la realidad de la organización de acuerdo a su desempeño, adaptándolo a las diferentes condiciones particulares situacionales

IV. ANEXOS

Anexo 2

RESULTADOS CLIMA ORGANIZACIONAL EBC GUAYAQUIL 2008

	TOTAL		DIRECCION DE OPERACIONES		PROCESO PLANTA GYE		LOGISTICA GYE	SUBAREAS BIODEGA DE PRODUCTO TERMINADO GYE
	2007	2009	2007	2009	2007	2009		
	Con compañeros	70.70	68.20	63.80	66.10	62.50		
	71.40	68.60	66.40	67.30	68.10	65.90	59.70	59.60
	69.10	69.10	67.00	67.00	66.60	66.60	60.00	59.30
	64.90	64.90	63.50	63.50	66.80	66.80	62.30	60.70
Entre áreas	71.05	67.70	65.10	66.00	65.30	65.80	60.50	59.80
	65.90	64.40	62.00	65.70	63.20	65.70	63.30	61.50
	60.90	59.40	55.50	61.20	56.10	61.30	57.30	57.20
	63.40	61.90	58.75	63.40	59.65	63.50	60.30	59.40
	68.00	63.40	57.60	61.80	53.30	58.80	51.50	48.30
	71.00	67.30	60.90	66.20	57.40	64.30	51.20	49.40
	65.20	65.20	62.70	62.70	62.50	62.50	49.30	48.10
	67.30	64.80	56.10	62.30	52.20	60.70	49.00	48.10
	63.00	61.30	53.70	62.00	52.30	61.90	52.50	50.60
	68.90	65.00	57.70	62.90	55.60	59.60	48.50	47.20
	62.00	60.40	49.70	56.50	46.70	54.90	46.20	44.40
	63.50	63.50	61.10	61.10	58.70	58.70	48.70	46.70
	66.20	66.20	62.30	62.30	61.70	61.70	49.20	47.80
	61.20	61.20	59.60	59.60	59.80	59.80	51.00	49.10
	66.70	63.80	55.95	61.70	52.92	60.30	49.70	48.00
	67.05	64.50	59.93	63.70	59.29	63.20	56.80	55.70
	60.20	55.90	56.90	54.70	52.50	53.80	60.80	61.90
	61.60	53.40	55.40	48.80	55.80	44.20	41.70	40.70
	60.90	54.70	56.15	51.80	54.15	49.00	51.30	51.30
	64.70	54.60	47.10	51.10	42.50	38.80	37.80	37.80
	66.70	62.40	55.50	58.20	53.30	56.30	53.50	52.60
	63.50	58.50	51.30	51.40	48.75	49.40	46.20	45.20
	70.80	62.10	52.00	51.20	64.00	48.40	43.20	42.20
	66.70	62.10	52.00	51.20	53.30	48.40	43.20	42.20
	63.70	58.40	53.15	51.50	52.07	49.00	46.90	46.20
	70.80	66.60	63.40	63.70	64.00	60.80	53.20	50.40
	69.60	63.40	71.00	65.20	72.10	58.40	58.80	58.50
	70.20	65.00	67.20	64.50	68.05	59.60	56.00	54.40
	63.30	59.90	65.70	66.30	65.40	65.90	61.80	61.90
	66.00	57.50	59.40	58.20	57.80	54.00	47.80	47.80
	64.90	59.10	58.30	57.20	61.70	53.00	48.70	47.40
	63.80	61.70	61.10	60.40	59.90	61.10	54.20	52.40
	74.90	68.70	74.30	72.10	75.40	68.10	67.00	67.00
	66.58	61.40	63.76	62.80	64.04	60.40	55.90	55.30
	64.80	64.80	63.60	63.60	57.50	57.50	57.80	57.80
	59.40	58.10	55.10	60.20	59.80	61.60	51.80	50.70
	62.90	57.10	57.60	60.60	61.00	61.10	53.00	51.30
	64.67	60.00	60.03	61.50	62.73	60.10	54.20	53.30
	63.20	65.70	60.10	64.70	61.10	57.00	60.00	59.30
	61.10	58.70	62.60	66.90	67.80	65.60	64.80	64.80
	57.10	57.10	56.70	56.70	46.60	46.60	51.80	51.50

1. Tenemos una relación de apoyo y compañerismo en mi equipo de trabajo.
2. Nos comunicamos adecuadamente entre las personas de mi área o equipo de trabajo.
3. Mis compañeros de trabajo comparten la información que el equipo necesita para hacer su trabajo.
4. Cuando se presenta TRABAJO BAJO PRESION, las relaciones con mis compañeros de trabajo continúan siendo cordiales.

- PROMEDIO CON COMPAÑEROS**
5. La interacción entre las áreas con las cuales me relaciono, facilita el logro de mis objetivos.
 6. Considero, que la comunicación entre las áreas de EBC es fluida.
- PROMEDIO ENTRE ÁREAS**
7. En general, mi jefe es respetuoso con sus colaboradores.
 8. Tengo una clara comunicación con mi jefe inmediato.
 9. Mi jefe inmediato se preocupa por proporcionarme información clara, completa y precisa sobre mi trabajo y lo que necesito para realizar mis funciones eficazmente.

- PROMEDIO CON JEFE INMEDIATO**
10. Mi jefe inmediato es justo y/o equitativo cuando me asigna un trabajo o cuando toma decisiones que afectan mi trabajo.
 11. Mi jefe inmediato promueve un ambiente que genera confianza.
 12. Con frecuencia recibo retroalimentación de mi trabajo por parte de mi jefe.
 13. Mi jefe inmediato delega de manera adecuada.
 14. Mi jefe inmediato establece metas claras y medibles para nuestro equipo.
 15. Cuando se presenta TRABAJO BAJO PRESION, las relaciones con mi jefe inmediato continúan siendo cordiales.

- PROMEDIO RELACIONES**
17. En comparación con otros lugares donde podría trabajar, siento que lo que me pagan es adecuado.
 18. Nuestra área y/o equipo de trabajo es recompensado por el trabajo bien hecho.

- PROMEDIO COMPENSACIÓN ECONÓMICA**
19. Recibo reconocimiento de mi jefe cuando cumplo con éxito mi trabajo.
 20. En mi equipo de trabajo se tienen en cuenta las ideas de los colaboradores.

- PROMEDIO POR LA LABOR**
21. Mi jefe brinda reconocimiento (felicita, estimula, motiva) al equipo por el trabajo bien hecho (cumplimiento de indicadores, objetivos, metas).

- PROMEDIO VALORACIÓN DEL EQUIPO**
- PROMEDIO RECONOCIMIENTO**
22. El ambiente físico en el que trabajo es adecuado para desarrollar mi trabajo.
 23. En mi equipo de trabajo se hace uso de las herramientas para la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

- PROMEDIO FISICA**
24. Mi carga de trabajo es equilibrada o razonable.
 25. En mi equipo, puedo hablar sin temores con respecto a lo que pasa en el trabajo.
 26. Contamos con un ambiente estimulante/motivante para trabajar.
 27. El balance entre mi trabajo y mis compromisos personales es el adecuado para mí.
 28. Siento que en EBC, tenemos estabilidad laboral.

- PROMEDIO PSICOLABORAL**
29. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo.
 30. Las personas que ingresaron a la compañía en este año (2008) recibieron el entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.
 31. Las personas que cambian de cargo (año 2008) recibieron entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.

- PROMEDIO RECURSOS PARA EL TRABAJO**
32. Me he beneficiado de los programas de bienestar que ofrece EBC (póliza de salud, tarjetas de comensalato, etc.).
 33. EBC fomenta la participación en actividades culturales y deportivas.
 34. Creo que la Compañía, se preocupa por el bienestar de sus trabajadores.

Bienestar

RESULTADOS CLIMA ORGANIZACIONAL EBC GUAYAQUIL 2008

	TOTAL	DIRECCION DE OPERACIONES		PROCESO		LOGISTICA GYE	SUBAREAS		
		DIRECCION DE OPERACIONES		PLANTA GYE					
		2007	2009	2007	2009			2009	BIODEGA DE PRODUCTO TERMINADO GYE
PROMEDIO BIENESTAR									
PROMEDIO CONDICIONES FISICAS									
Con los Procesos	35. Cuando los planes de EBC cambian, los procesos se modifican apropiadamente.	62.15	60.50	61.35	62.80	64.45	56.40	58.90	58.50
	36. EBC, continuamente mejora los métodos de trabajo.	65.90	61.70	63.09	62.90	64.82	59.10	56.30	55.40
	37. En la compañía, se cumplen los procesos y procedimientos establecidos.	60.70	58.10	58.50	59.90	58.90	57.50	59.00	58.50
	38. Los procesos en EBC son sencillos y efectivos.	66.70	61.50	63.20	63.20	65.40	59.70	56.30	55.20
	39. La estructura de EBC permite que los procesos fluyan de manera adecuada.	73.00	66.30	70.60	67.70	71.40	63.80	60.20	59.30
	40. Considero que la actual estructura de EBC, facilita el logro de la estrategia.	68.10	63.70	68.10	66.70	68.30	64.30	58.00	57.60
	41. Los procesos y/o procedimientos en EBC, se caracterizan porque facilitan la operación de mi área.	67.00	64.70	67.60	66.00	65.10	63.70	61.30	61.10
	PROMEDIO CON LOS PROCESOS								
	42. Entiendo claramente cuáles son mis contribuciones y que se espera de mi cargo.	67.30	63.50	66.30	65.50	68.30	63.00	59.80	59.80
	43. Conozco los criterios y/o indicadores que evalúan mi gestión.	67.76	63.10	65.56	65.00	66.64	62.40	59.40	58.90
44. La evaluación de desempeño facilita mi desarrollo personal y/o profesional.	81.50	77.60	78.90	77.30	72.80	75.40	69.00	68.30	
45. Considero que EBC está avanzando hacia el logro de sus resultados.	73.40	69.80	68.70	68.00	68.40	68.30	66.80	65.90	
46. Los planes de mi área son claros.	77.80	73.60	72.70	73.40	75.60	74.10	73.50	72.80	
47. Los objetivos definidos en mi área son alcanzables.	76.63	73.60	70.58	72.90	69.98	72.60	69.80	69.00	
48. El equipo Ejecutivo tiene una visión clara hacia dónde va la organización.	84.10	75.10	81.00	74.60	82.30	72.70	71.00	70.40	
49. El equipo Ejecutivo cuenta con una planeación orientada hacia donde queremos llegar.	79.00	73.50	72.30	72.70	72.00	71.00	66.80	66.50	
PROMEDIO CON LA ESTRATEGIA									
50. Mi jefe administra y lidera efectivamente al equipo de trabajo.	73.20	69.30	71.60	71.10	70.80	69.10	65.20	63.70	
51. Las decisiones que se toman en mi equipo y/o área son oportunas.	77.76	72.60	72.68	72.80	73.04	70.90	67.70	66.90	
52. Las decisiones que se toman en mi equipo y/o área son oportunas.	70.30	69.30	67.90	69.10	66.20	62.30	61.30	61.30	
PROMEDIO ALTA GERENCIA									
53. En la Organización las personas se enteran de las cosas por una comunicación oficial antes que por rumores.	69.80	68.50	68.50	68.50	65.60	63.00	62.30	62.30	
54. Nuestras estrategias están orientadas hacia lo que al cliente le interesa.	72.60	68.40	65.50	67.10	63.60	65.60	59.50	58.70	
55. La excelencia en el servicio al cliente es prioritario para el área en la cual trabajo.	69.90	67.10	63.40	68.50	60.80	65.60	57.50	57.00	
56. Las personas de mi área cumplen con puntualidad y exactitud, los compromisos adquiridos con los clientes internos.	70.70	67.00	62.93	65.70	60.47	64.90	56.70	55.90	
PROMEDIO CLIENTE									
57. Las estrategias de EBC son comunicadas claramente.	66.70	66.70	67.90	67.90	66.40	61.50	60.00	60.00	
58. Me comunican oportunamente los objetivos, procesos, políticas y novedades de EBC.	77.30	70.70	77.10	73.20	76.80	71.70	66.30	65.60	
59. Es fácil acceder a la información que requiero para hacer mi trabajo.	82.70	75.80	79.40	74.60	78.30	72.80	68.50	67.20	
60. La información que requiero para hacer mi trabajo, es entregada oportunamente.	70.80	67.40	70.80	68.50	70.10	67.40	62.30	60.70	
61. La estructura organizacional de EBC, permite que la comunicación fluya de manera adecuada.	75.50	70.20	73.73	71.00	72.88	69.60	64.70	63.40	
62. Recibo, rápidamente, a través de los canales oficiales de comunicación, información de las decisiones que puedan afectar mi trabajo.	72.40	64.80	64.00	63.70	62.10	60.80	55.20	54.80	
63. En la Organización las personas se enteran de las cosas por una comunicación oficial antes que por rumores.	66.30	61.40	56.30	59.20	56.70	56.10	51.80	50.90	
64. La Organización es reconocida en el mercado como una Compañía moderna.	71.90	66.40	67.30	67.20	72.40	65.20	60.20	60.20	
65. La Compañía es una organización líder y competitiva.	70.10	65.10	64.20	65.20	66.30	64.40	59.00	57.80	
66. En la Compañía tenemos en claro el impacto de nuestro negocio en la sociedad.	69.10	65.10	63.20	65.40	63.80	64.10	60.20	59.80	
67. Mi jefe inmediato realiza seguimiento al cumplimiento y calidad de mi trabajo.	64.00	60.70	57.70	60.70	57.10	58.80	55.30	55.20	
68. La forma y el estilo que mi jefe tiene para hacer seguimiento a mi trabajo es adecuado.	51.60	51.60	49.90	49.90	47.50	41.3	41.70	41.70	
69. Mi trabajo es evaluado de forma objetiva.	68.97	62.20	62.12	61.50	63.07	59.60	54.30	54.30	
PROMEDIO COMUNICACIÓN									
70. La Organización realiza seguimiento al cumplimiento y calidad de mi trabajo.	78.70	78.70	78.20	78.20	77.30	71.70	70.20	70.20	
71. La Organización realiza seguimiento al cumplimiento y calidad de mi trabajo.	84.50	84.50	83.30	83.30	81.80	80.30	79.60	79.60	
72. La Organización realiza seguimiento al cumplimiento y calidad de mi trabajo.	78.90	78.90	77.70	77.70	75.20	75.00	74.10	74.10	
73. La Organización realiza seguimiento al cumplimiento y calidad de mi trabajo.	80.70	80.70	79.70	79.70	78.10	75.70	74.70	74.70	
74. La Organización realiza seguimiento al cumplimiento y calidad de mi trabajo.	74.10	71.80	67.20	69.90	60.10	68.50	58.00	56.90	
75. La Organización realiza seguimiento al cumplimiento y calidad de mi trabajo.	65.40	64.10	56.60	63.30	60.10	64.60	54.70	55.00	
76. La Organización realiza seguimiento al cumplimiento y calidad de mi trabajo.	68.60	67.40	64.20	64.70	68.50	65.10	55.50	55.00	
77. La Organización realiza seguimiento al cumplimiento y calidad de mi trabajo.	72.10	67.80	62.67	66.00	63.07	66.00	56.10	55.60	
78. La Organización realiza seguimiento al cumplimiento y calidad de mi trabajo.	72.73	69.60	67.18	69.20	67.02	67.70	63.00	62.30	
PROMEDIO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO									

Direccionamiento Estratégico

RESULTADOS CLIMA ORGANIZACIONAL EBC GUAYAQUIL 2008

	TOTAL	DIRECCION DE OPERACIONES		PROCESO		LOGISTICA GYE	SUBAREAS
		DIRECCION DE OPERACIONES		PLANTA GYE			
		2007	2009	2007	2009		
Comportamiento	Honestidad	69.70	67.10	67.10	65.00	58.50	BIODEGA DE PRODUCTO TERMINADO GYE
	Lealtad	69.70	67.10	67.10	65.00	58.50	56.90
	Responsabilidad	73.10	69.30	69.30	67.10	63.30	62.20
	Constancia	75.70	73.40	73.40	71.80	68.00	67.00
	PROMEDIO LEALTAD	73.10	69.30	69.30	67.10	63.30	62.20
Toma de Decisiones Y Solucion de Problemas	PROMEDIO RESPONSABILIDAD	75.70	73.40	73.40	71.80	68.00	67.00
	PROMEDIO CONSTANCIA	80.50	77.20	77.20	75.20	72.20	71.90
	PROMEDIO COMPORTAMIENTO	80.50	77.20	77.20	75.20	72.20	71.90
	PROMEDIO HONESTIDAD	74.70	71.70	71.70	69.80	65.50	64.50
	PROMEDIO LEALTAD	74.10	71.00	65.40	60.10	53.70	51.70
Desarrollo Profesional	Toma de Decisiones Y Solucion de Problemas	65.40	62.00	62.00	60.10	58.70	57.40
	PROMEDIO TOMA DE DECISIONES Y SOLUCION DE PROBLEMAS	69.75	67.10	63.70	60.10	56.20	54.50
	PROMEDIO TOMA DE DECISIONES Y SOLUCION DE PROBLEMAS	69.75	67.10	63.70	60.10	56.20	54.50
	Formacion y Capacitacion	68.60	64.20	61.60	62.20	58.50	59.10
	PROMEDIO FORMACION Y CAPACITACION	73.30	60.30	53.00	67.70	55.90	49.30
Aprendizaje	Oportunidad de Progreso	65.63	64.00	58.97	63.83	57.50	65.00
	PROMEDIO FORMACION Y CAPACITACION	66.60	63.80	63.80	64.80	61.20	60.90
	PROMEDIO FORMACION Y CAPACITACION	66.60	63.80	63.80	64.80	61.20	60.90
	Flexibilidad	66.05	65.30	53.35	56.50	55.00	54.70
	PROMEDIO OPORTUNIDAD DE PROGRESO	65.84	64.60	56.16	60.17	56.30	56.10
Sentido de Pertenencia	Innovación	75.00	72.60	68.90	68.20	61.80	60.70
	PROMEDIO DESARROLLO PROFESIONAL	73.90	70.90	69.00	67.70	66.20	59.40
	PROMEDIO DESARROLLO PROFESIONAL	73.90	70.90	69.00	67.70	66.20	59.40
	Flexibilidad	64.30	63.70	53.50	61.70	46.80	49.80
	PROMEDIO FLEXIBILIDAD	71.07	69.00	63.80	60.90	58.00	56.70
Comportamiento	Innovación	58.50	57.70	47.20	54.80	44.50	43.50
	PROMEDIO DESARROLLO PROFESIONAL	73.30	69.30	65.40	67.70	62.70	62.00
	PROMEDIO DESARROLLO PROFESIONAL	73.30	69.30	65.40	67.70	62.70	62.00
	Flexibilidad	66.10	63.50	57.17	61.30	54.10	53.10
	PROMEDIO INNOVACION	68.58	66.30	60.48	64.10	59.10	56.10
Sentido de Pertenencia	Innovación	82.30	77.70	77.50	73.90	72.20	69.10
	PROMEDIO APRENDIZAJE	81.30	76.20	74.90	71.40	69.70	59.60
	PROMEDIO APRENDIZAJE	81.30	76.20	74.90	71.40	69.70	59.60
	Con el Equipo	85.50	78.70	79.80	75.50	72.00	72.00
	PROMEDIO CON EL EQUIPO	84.60	77.10	74.30	67.00	66.50	67.00
Sentido de Pertenencia	Con el Equipo	78.60	69.70	69.20	65.50	60.00	60.00
	PROMEDIO CON EL EQUIPO	67.50	64.80	64.80	62.30	60.50	59.30
	PROMEDIO CON EL EQUIPO	67.50	64.80	64.80	62.30	60.50	59.30
	Con el Cargo	82.90	73.20	74.50	69.20	64.80	64.60
	PROMEDIO SENTIDO DE PERTENENCIA	82.17	75.20	75.63	71.50	66.40	64.60
TOTAL ORGANIZACION	PROMEDIO SENTIDO DE PERTENENCIA	70.72	66.90	63.79	64.70	62.90	57.10
	TOTAL ORGANIZACION	70.72	66.90	63.79	64.70	62.90	57.10

Anexo 3

FLASH OPERATIVO DE VENTAS - REGIÓN SUR



 Cerveza IBCB



 DASANI



 de Valle



 MEDIANA 100 ml



 MEDIANA 300 ml

CANTON	CAJAS FÍSICAS				UNIDADES				INGRESOS				%			
	PPFD	Vta. Acum.	Vta. Da.	% Comp.	PPFD	Vta. Acum.	Vta. Da.	% Comp.	PPFD	Vta. Acum.	Vta. Da.	% Comp.	PPFD	Vta. Acum.	Vta. Da.	% Comp.
BOGOTÁ	1.234.606	1.230.844	102.2%	94%	37.739	3.428	91%	97%	104.8%	3.001	2.978	99%	104.8%	3.001	2.978	99%
GUAYACIL	1.234.606	1.230.844	102.2%	94%	37.739	3.428	91%	97%	104.8%	3.001	2.978	99%	104.8%	3.001	2.978	99%
GLAVES	228.378	208.176	91.2%	87%	6.720	6.240	93%	94%	104.7%	1.896	1.848	98%	104.7%	1.896	1.848	98%
AUSTRO	788.500	788.776	100.1%	100%	28.034	28.034	100%	100%	107.7%	845	845	100%	107.7%	845	845	100%
COPIA	714.901	714.901	100.0%	100%	25.532	25.532	100%	100%	110.4%	712	712	100%	110.4%	712	712	100%
MONTE	116.201	116.201	100.0%	100%	3.906	3.906	100%	100%	111.7%	111	111	100%	111.7%	111	111	100%
EL ALFA	50.000	50.000	100.0%	100%	1.602	1.602	100%	100%	105.2%	159	159	100%	105.2%	159	159	100%
DALE	118.500	118.500	100.0%	100%	3.714	3.714	100%	100%	111.2%	368	368	100%	111.2%	368	368	100%
EL AGRO	50.000	50.000	100.0%	100%	1.602	1.602	100%	100%	105.2%	159	159	100%	105.2%	159	159	100%
LA TRONCA	70.000	70.000	100.0%	100%	2.298	2.298	100%	100%	114.9%	19	19	100%	114.9%	19	19	100%
FLAVES	40.000	44.846	112.1%	107%	1.536	1.676	110%	107%	107.6%	197	215	109%	107.6%	197	215	109%

CANTON	INGRESOS				UNIDADES				%			
	PPFD	Vta. Acum.	Vta. Da.	% Comp.	PPFD	Vta. Acum.	Vta. Da.	% Comp.	PPFD	Vta. Acum.	Vta. Da.	% Comp.
BOGOTÁ	273.848	18.815	6.9%	25.6%	197.816	12.100	6.1%	31.2%	11.026	284	9.528	86.3%
GUAYACIL	273.848	18.815	6.9%	25.6%	197.816	12.100	6.1%	31.2%	11.026	284	9.528	86.3%
GLAVES	273.848	18.815	6.9%	25.6%	197.816	12.100	6.1%	31.2%	11.026	284	9.528	86.3%
AUSTRO	273.848	18.815	6.9%	25.6%	197.816	12.100	6.1%	31.2%	11.026	284	9.528	86.3%
COPIA	273.848	18.815	6.9%	25.6%	197.816	12.100	6.1%	31.2%	11.026	284	9.528	86.3%
MONTE	273.848	18.815	6.9%	25.6%	197.816	12.100	6.1%	31.2%	11.026	284	9.528	86.3%
EL ALFA	273.848	18.815	6.9%	25.6%	197.816	12.100	6.1%	31.2%	11.026	284	9.528	86.3%
DALE	273.848	18.815	6.9%	25.6%	197.816	12.100	6.1%	31.2%	11.026	284	9.528	86.3%
EL AGRO	273.848	18.815	6.9%	25.6%	197.816	12.100	6.1%	31.2%	11.026	284	9.528	86.3%
LA TRONCA	273.848	18.815	6.9%	25.6%	197.816	12.100	6.1%	31.2%	11.026	284	9.528	86.3%
FLAVES	273.848	18.815	6.9%	25.6%	197.816	12.100	6.1%	31.2%	11.026	284	9.528	86.3%

CANTON	INGRESOS				UNIDADES				%			
	PPFD	Vta. Acum.	Vta. Da.	% Comp.	PPFD	Vta. Acum.	Vta. Da.	% Comp.	PPFD	Vta. Acum.	Vta. Da.	% Comp.
BOGOTÁ	273.848	18.815	6.9%	25.6%	197.816	12.100	6.1%	31.2%	11.026	284	9.528	86.3%
GUAYACIL	273.848	18.815	6.9%	25.6%	197.816	12.100	6.1%	31.2%	11.026	284	9.528	86.3%
GLAVES	273.848	18.815	6.9%	25.6%	197.816	12.100	6.1%	31.2%	11.026	284	9.528	86.3%
AUSTRO	273.848	18.815	6.9%	25.6%	197.816	12.100	6.1%	31.2%	11.026	284	9.528	86.3%
COPIA	273.848	18.815	6.9%	25.6%	197.816	12.100	6.1%	31.2%	11.026	284	9.528	86.3%
MONTE	273.848	18.815	6.9%	25.6%	197.816	12.100	6.1%	31.2%	11.026	284	9.528	86.3%
EL ALFA	273.848	18.815	6.9%	25.6%	197.816	12.100	6.1%	31.2%	11.026	284	9.528	86.3%
DALE	273.848	18.815	6.9%	25.6%	197.816	12.100	6.1%	31.2%	11.026	284	9.528	86.3%
EL AGRO	273.848	18.815	6.9%	25.6%	197.816	12.100	6.1%	31.2%	11.026	284	9.528	86.3%
LA TRONCA	273.848	18.815	6.9%	25.6%	197.816	12.100	6.1%	31.2%	11.026	284	9.528	86.3%
FLAVES	273.848	18.815	6.9%	25.6%	197.816	12.100	6.1%	31.2%	11.026	284	9.528	86.3%

CANTON	INGRESOS				UNIDADES				%			
	PPFD	Vta. Acum.	Vta. Da.	% Comp.	PPFD	Vta. Acum.	Vta. Da.	% Comp.	PPFD	Vta. Acum.	Vta. Da.	% Comp.
BOGOTÁ	273.848	18.815	6.9%	25.6%	197.816	12.100	6.1%	31.2%	11.026	284	9.528	86.3%
GUAYACIL	273.848	18.815	6.9%	25.6%	197.816	12.100	6.1%	31.2%	11.026	284	9.528	86.3%
GLAVES	273.848	18.815	6.9%	25.6%	197.816	12.100	6.1%	31.2%	11.026	284	9.528	86.3%
AUSTRO	273.848	18.815	6.9%	25.6%	197.816	12.100	6.1%	31.2%	11.026	284	9.528	86.3%
COPIA	273.848	18.815	6.9%	25.6%	197.816	12.100	6.1%	31.2%	11.026	284	9.528	86.3%
MONTE	273.848	18.815	6.9%	25.6%	197.816	12.100	6.1%	31.2%	11.026	284	9.528	86.3%
EL ALFA	273.848	18.815	6.9%	25.6%	197.816	12.100	6.1%	31.2%	11.026	284	9.528	86.3%
DALE	273.848	18.815	6.9%	25.6%	197.816	12.100	6.1%	31.2%	11.026	284	9.528	86.3%
EL AGRO	273.848	18.815	6.9%	25.6%	197.816	12.100	6.1%	31.2%	11.026	284	9.528	86.3%
LA TRONCA	273.848	18.815	6.9%	25.6%	197.816	12.100	6.1%	31.2%	11.026	284	9.528	86.3%
FLAVES	273.848	18.815	6.9%	25.6%	197.816	12.100	6.1%	31.2%	11.026	284	9.528	86.3%

Anexo 4

Posición

Localidad

Fecha

Esta es una encuesta de opinión, por favor llenarla en su totalidad marcando con una X la respuesta que usted considere la mas cercana a su realidad.

1. El trato de mi jefe hacia a mí diariamente es:

- a) Muy Bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

2) Diariamente mi jefe reconoce mi trabajo con:

- a) Palabras positivas
- b) Guías (lineamientos) en el trabajo del día (da seguimiento)
- c) Ninguna
- Otras.....

3) Para tener una buena relación con mi jefe creo que es necesario tener:

- a) Reuniones personales
- b) Reuniones en el patio
- c) Participación en equipos primarios
- d) Asistencia a lanzamientos de productos
- Otras.....

4) En mi equipo de trabajo (jefe y compañeros) se toma en cuenta mis ideas:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Nunca

5) La información comercial sobre metas de ventas, de cajas producidas, promociones, y más es comunicada por mi jefe a tiempo y de manera clara?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Nunca

6) Conozco cuáles son mis objetivos por cumplir en este mes y conozco cuales son las ideas con las que se evalúa mi desempeño y las de mi equipo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Nunca

7 Con quien deseo disfrutar los reconocimientos que reciba?

- a) Individualmente
- b) Con mi esposa e hijos
- c) Mamá - papá
- d) Amigos

8) ¿Cómo reacciona mi jefe cuando me equivoco?

- a) Me llama la atención en público
- b) Ve mi error como oportunidad de aprendizaje
- c) Me llama a un lado y me dice cual fue mi error.
- Otras.....

9) Los errores en mi trabajo generalmente se ocasionan por: (puede escoger 2 opciones)

- a) No hay claridad en el objetivo que se quiere alcanzar
- b) Mi jefe no le da la importancia al nuevo producto
- c) Me dan hojas volantes o impresas sin explicación
- d) Solo importa el volumen y no la ejecución

10) Cuando tengo que asistir a una capacitación voy:

- a) Porque tengo tiempo
- b) Porque me interesa el tema
- c) Porque mi jefe me obliga
- d) Por la comida
- Otros.....

11) ¿Cuál es el área aparte de la mía con la que más me relaciono? (Puede escoger solo 2 opciones)

- a) Aseguramiento de la Calidad
- b) Talento Humano
- c) Logística
- d) Manufactura
- e) Mantenimiento
- f) Comercial

12) Con cuál de las siguientes áreas considero que sería importante relacionarme para hacer mi trabajo y que actualmente no lo hago (puede escoger 2 opciones)

- a) Aseguramiento de la Calidad
- b) Talento Humano
- c) Logística
- d) Manufactura
- e) Mantenimiento
- f) Comercial

13) Usted puede tomar decisiones en el día a día de su trabajo?

- a) Si (pase a la siguiente pregunta)
- b) No (pase a la 16)

14) Sobre que cosas tomo decisiones:

- a) Mantenimiento de la máquina
- b) Movilización de cajas
- c) Ejecución
- Otros.....

15) En el momento de tomar decisiones o pedir algo a alguna área de la empresa . ¿ Me siento satisfecho con la respuesta que me dan?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Nunca

En tiempo
Si
No

En calidad de servicio
Si
No

En claridad de la respuesta que me dan
Si
No

16) ¿Cómo asciendo o soy promovido en EBC?

- a) Porque se publica un proceso de selección.
- b) Porque hago bien mi trabajo
- c) Porque mi Jefe ya tiene a la persona vista
- d) Porque tengo muchos años en la compañía.
- Otros.....

17) Conozco cuales son los cargos a lo cuales puedo ascender inmediatamente?
(Desarrollo de carrera)

- a) Si
- b) No

En caso de haber respondido "SI" favor indíquelos:

.....
.....

18) En que temas desearia ser más capacitado?

- a) Técnicos
- b) Manejo de ingresos
- c) Orientación familiar
- d) Motivacionales (de desarrollo personal)
- Otros.....

19) ¿Mi salario es justo en relación con el salario que ofrecen otras empresas?

- a) Si

b) No
Porque?.....

20) ¿Con cuáles empresas he realizado la comparación anterior? (escoger máximo 3 opciones)

- a) Cervecería Nacional
- b) Nestlé
- c) Pronaca
- d) Unilever
- e) Toni
- f) Pepsi
- Otras.....

Entrevista libre

Este instrumento fue utilizado para obtener información para Matriz de Involucrados, en el caso de cargos Gerenciales.

Encuesta Utilizado

Este instrumento fue utilizado para recabar información en personal operativo de zona sur.

Encuesta de análisis situacional

1. ¿Cuáles considera Ud. que son los principales inconvenientes que impiden que el trabajo de los operadores – montacarguistas se ejecute ágil y eficazmente?

2. Según su experiencia en el cargo cuáles considera Ud. que son los efectos del deficiente desempeño en el área de operaciones?

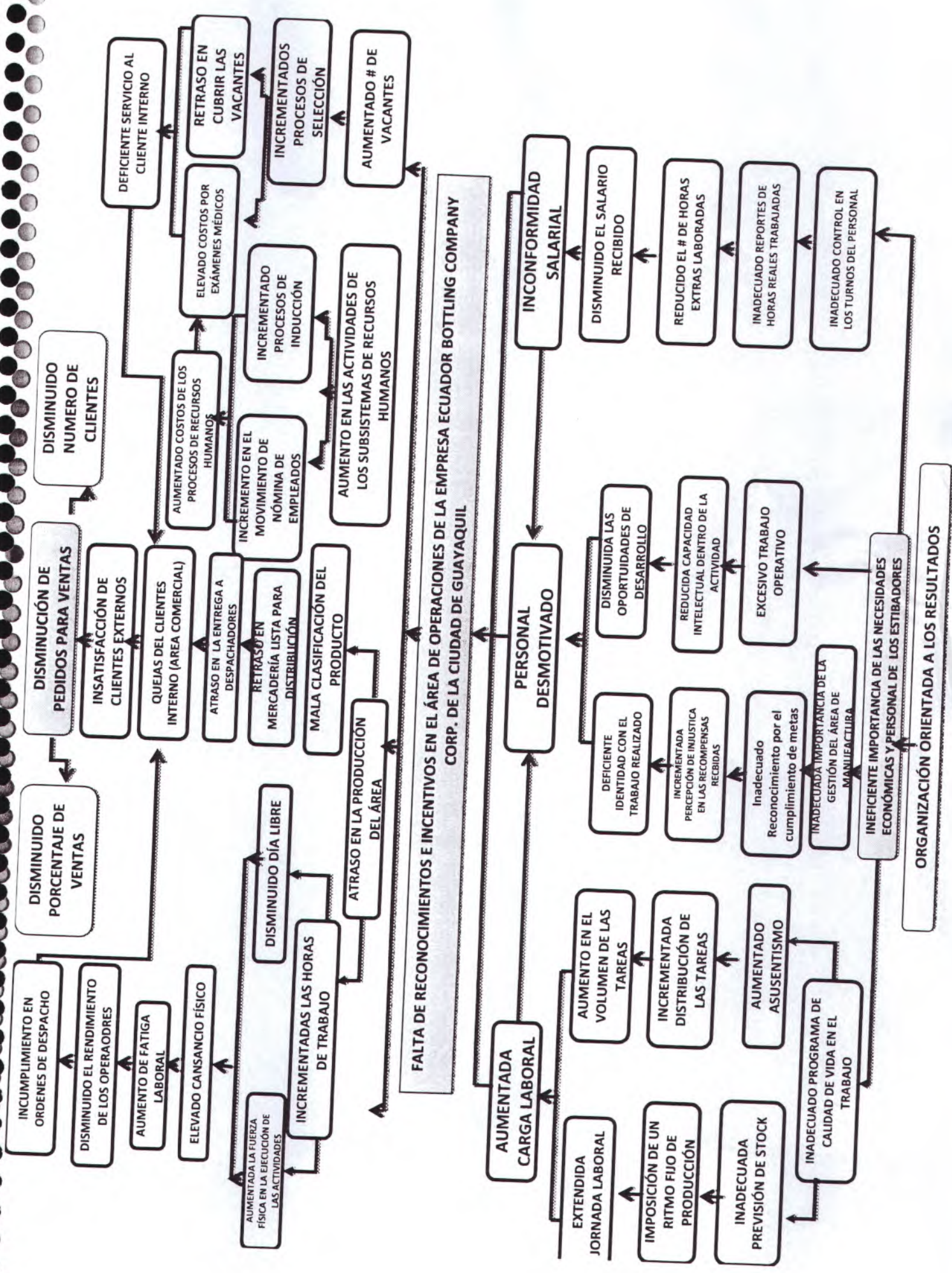
3. ¿A su criterio, cuáles son los recursos materiales con los que cuenta EBC y que le permiten a los operadores desarrollar eficazmente sus tareas?

4. Indique las fortalezas del recurso humano con que cuenta EBC para el desempeño de las funciones dentro del Área de Operaciones.

5. ¿Cuál considera Ud. que es la limitante principal que tiene el Área de Operaciones en la solución de problemas?

6. ¿Considera Ud. que existen altos grados de cooperación entre compañeros para lograr un resultado positivo en el área de operaciones?

Anexo 5



FALTA DE RECONOCIMIENTOS E INCENTIVOS EN EL ÁREA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA ECUADOR BOTTLING COMPANY CORP. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

AUMENTADA CARGA LABORAL

PERSONAL DESMOTIVADO

INFORMALIDAD SALARIAL

EXTENDIDA JORNADA LABORAL

IMPOSICIÓN DE UN RITMO FIJO DE PRODUCCIÓN

INADECUADA PREVISIÓN DE STOCK

INADECUADO PROGRAMA DE CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

AUMENTO EN EL VOLUMEN DE LAS TAREAS

INCREMENTADA DISTRIBUCIÓN DE LAS TAREAS

AUMENTADO ASUSENTISMO

DEFICIENTE IDENTIDAD CON EL TRABAJO REALIZADO

INCREMENTADA PERCEPCIÓN DE INJUSTICIA EN LAS RECOMPENSAS RECIBIDAS

INADecuado Reconocimiento por el cumplimiento de metas

INADECUADA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL ÁREA DE MANUFACTURA

DISMINUIDA LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO

REDUCIDA CAPACIDAD INTELLECTUAL DENTRO DE LA ACTIVIDAD

EXCESIVO TRABAJO OPERATIVO

INEFICIENTE IMPORTANCIA DE LAS NECESIDADES ECONÓMICAS Y PERSONAL DE LOS ESTIBADORES

ORGANIZACIÓN ORIENTADA A LOS RESULTADOS

INCUMPLIMIENTO EN ORDENES DE DESPACHO

DISMINUCIÓN EL RENDIMIENTO DE LOS OPERADORES

AUMENTO DE FATIGA LABORAL

ELEVADO CANSANCIO FÍSICO

DISMINUCIÓN DE PEDIDOS PARA VENTAS

INSATISFACCIÓN DE CLIENTES EXTERNOS

QUEJAS DEL CLIENTE INTERNO (ÁREA COMERCIAL)

ATRASO EN LA ENTREGA A DESPACHADORES

RETRASO EN MERCADERÍA LISTA PARA DISTRIBUCIÓN

MALA CLASIFICACIÓN DEL PRODUCTO

DEFICIENTE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

ELEVADO COSTOS POR EXÁMENES MÉDICOS

RETRASO EN CUBRIR LAS VACANTES

INCREMENTADOS PROCESOS DE SELECCIÓN

AUMENTADO # DE VACANTES

INCREMENTADO PROCESOS DE INDUCCIÓN

AUMENTO EN LAS ACTIVIDADES DE LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

INCREMENTO EN EL MOVIMIENTO DE NÓMINA DE EMPLEADOS

AUMENTADO COSTOS DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

Anexo 6

INDICADOR	2009												2010		Cumplimiento	
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	PROMEDIO	OBJETIVO		Jan
TIEMPO PAGADO	LÍNEA DE EMBOTELLADO #1	679.00	551.00	634.00	615.00	681.00	637.00	509.00	596.00	486.00	575.00	665.00	--	--	467	
	LÍNEA DE EMBOTELLADO #2	673.00	576.00	637.00	630.00	677.00	668.00	586.00	482.00	567.00	623.00	680.00	--	--	449	
	LÍNEA DE EMBOTELLADO #3	696.00	552.00	627.00	632.00	704.00	679.00	600.00	594.00	562.00	632.00	691.00	--	--	502	
	PET NR															
	REF PET	171.00	163.00	209.00	12.00	180.00	152.00	125.00	150.00	165.00	128.00	154.00	172.00	--	--	252
	VIDRIO	366.00	351.00	376.00	12.00	162.00	127.00	176.00	104.00	99.00	124.00	98.00	143.00	--	--	151
PRODUCCIÓN META	LÍNEA DE EMBOTELLADO #5	570.00	517.00	593.00	674.00	642.00	561.00	591.00	592.00	595.00	549.00	643.00	--	--	79	
	LÍNEA DE EMBOTELLADO #6						238.00	529.00	407.00	494.00	552.00	590.00	--	--	516	
	LÍNEA DE EMBOTELLADO #1	1,047,556.00	947,561.00	989,977.00	996,910.00	1,122,968.00	1,036,640.00	871,816.00	928,968.00	706,403.00	902,120.00	1,188,474.00	--	--	449	
	LÍNEA DE EMBOTELLADO #2	622,593.00	488,693.00	583,928.00	565,809.00	649,154.00	588,888.00	549,282.00	537,218.00	502,652.00	531,731.00	610,088.00	--	--	908,146	
	LÍNEA DE EMBOTELLADO #3	542,323.00	503,143.00	515,678.00	611,738.00	673,722.00	628,759.00	590,167.00	601,231.00	565,177.00	550,469.00	605,034.00	--	--	403,470	
	PET NR															
REF PET	89,927.00	76,619.00	107,113.00	5,046.00	58,414.00	76,266.00	118,984.00	144,955.00	165,549.00	200,139.00	220,919.00	234,781.00	--	--	196,816	
VIDRIO	153,138.00	141,445.00	142,973.00	4,583.00	40,984.00	43,039.00	43,039.00	83,957.00	79,857.00	77,236.00	84,203.00	87,009.00	--	--	73,147	
CAJAS POR DIA	LÍNEA DE EMBOTELLADO #6	489,684.00	357,179.00	396,085.00	501,973.00	497,485.00	475,555.00	464,521.00	463,784.00	435,517.00	432,734.00	469,149.00	--	--	33,007	
	LÍNEA DE EMBOTELLADO #1	37,027.02	41,273.07	37,475.47	38,903.80	39,575.96	68,426.00	156,662.00	122,836.00	193,632.00	176,858.00	241,769.00	--	--	370,720	
	LÍNEA DE EMBOTELLADO #2	22,202.42	22,297.78	22,000.43	21,554.63	23,012.84	21,157.65	22,496.19	23,272.98	25,028.32	22,507.13	23,502.59	41,892.14	42,259.34	46,671.31	
	LÍNEA DE EMBOTELLADO #3	18,700.79	21,875.78	19,738.87	23,230.56	22,967.80	22,224.18	23,606.68	24,292.16	24,528.48	23,507.57	21,077.92	22,795.79	22,948.31	21,566.33	
	PET NR															
	REF PET	4,019.08	3,577.54	4,394.38	5,046.00	3,883.48	6,579.36	5,491.57	7,629.21	8,260.24	9,703.71	10,499.12	9,582.90	9,994.13	9,800.07	
VIDRIO	6,844.16	6,604.44	5,865.56	4,583.00	2,725.36	3,766.22	2,852.17	4,418.79	3,964.55	3,744.78	4,001.73	3,551.39	3,765.96	3,642.17		
LÍNEA DE EMBOTELLADO #5	20,618.27	16,580.84	16,030.42	17,874.41	18,597.57	20,344.60	18,863.80	18,802.05	18,499.84	20,058.43	18,917.33	17,473.68	18,693.12	17,242.79		
LÍNEA DE EMBOTELLADO #6						6,900.10	7,107.54	7,243.40	9,407.22	9,349.32	9,447.57	9,834.67	8,731.62	8,789.27		
TOTAL													105,304.70	106,000.00	107,472.30	
OBJETIVO													106,000.00			
RELACION													1.01			