

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

PLAN MOTIVACIONAL PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA VANOLI Y CÍA S.R.L.



OCELLI, MARÍA LAURA

LICENCIATURA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

LEGAJO: RHU 265

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21



Universidad Empresarial Siglo 21
Trabajo final de graduación
Proyecto de Aplicación Profesional
Plan motivacional para el área de producción
en la empresa Vanoli y Cía S.R.L.
María Laura Ocelli
Recursos Humanos
RHU 265
2008

Agradecimientos

A mis padres que siempre me apoyaron, que confiaron en mí y que me acompañaron en cada momento, en los buenos y en los malos, quienes me inculcaron los valores de vida y me enseñaron a ser la persona que soy hoy en día...

A mis hermanos por el sostén y por la compañía...

A mi madrina por la contención y su permanente apoyo...

A mis amigas por comprenderme, por acompañarme y ayudarme en cada momento, sobre todo en esta etapa...

A mis compañeros, quienes comenzamos a transitar este camino juntos hace 5 años atrás, soñando con este día tan esperado...

A mis profesores universitarios que me enseñaron y formaron tanto personal como profesionalmente...

A la empresa Vanoli y Cia S.R.L y a su personal y directivos por abrirme las puertas y permitirme desarrollar la tesis allí....

A los Profesores Laura Rosso y Roberto Bazán por su dedicación y predisposición...

A todos...

¡¡¡MUCHAS GRACIAS!!!

Índice

Agradecimientos.....	2
Introducción.....	5
Fundamentación.....	7
Tema.....	9
Objetivos del trabajo	9
Metodología.....	10
Marco teórico.....	12
Presentación de la organización.....	22
🐾 La Historia de la Organización.....	22
🐾 Perfil de la empresa.....	24
🐾 Valores Organizacionales	24
🐾 Estructura y Ubicación.....	25
🐾 Plantas de producción.....	26
🐾 Análisis de la plantilla actual.....	26
🐾 Líneas de productos.....	28
🐾 Marcas propias y marcas blancas.....	30
🐾 Garantía de calidad.....	30
🐾 Proceso productivo.....	31
Análisis de los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas.....	32
Análisis e interpretación de los datos obtenidos.....	47
Propuesta de aplicación.....	50
🐾 Presentación de la propuesta.....	50
🐾 1- Proceso de Inducción.....	53
▪ Manual de Bienvenida.....	56
🐾 2- Eventos sociales.....	75
🐾 3- Presentes empresariales.....	76
🐾 4- Cartelera de avisos.....	79
🐾 5- Buzón de sugerencias.....	80
🐾 6- Reconocimiento personal.....	81

📌 7- Control de las condiciones laborales.....	83
▪ Cartilla de seguridad e higiene.....	85
📌 8- Opinión sobre los cursos de capacitación.....	89
📌 9- Realización periódica encuestas de clima laboral.....	90
📌 10- Control de las actividades motivacionales.....	91
Análisis de Factibilidad.....	92
Presupuesto.....	94
Conclusión.....	97
Apreciaciones personales.....	99
Recomendaciones.....	100
Bibliografía.....	101
Anexo.....	103
📌 Anexo 1: Modelo de entrevista realizada a los sociosgerentes.....	104
📌 Anexo 2: Modelo de entrevista al encargado de calidad	106
📌 Anexo 3: Modelo de encuesta de clima laboral.....	107
📌 Anexo 4: Formulario para la valoración de los cursos de capacitación.....	112

Introducción

Para la elaboración del trabajo final de graduación se estudiaron y analizaron las principales características de los empleados de la empresa *Vanoli y Cía S.R.L.*, que se encuentra ubicada en Villa Retiro, camino a Colonia Tirolesa, por Ruta A64 kilómetro 9 y medio, en la provincia de Córdoba, la cual se dedica a la elaboración y distribución de productos en conserva como aceitunas, pickles y salsas. En el año 2003 el grupo Dulcor adquirió el 70% de Vanoli y Cía. S.R.L para la comercialización y distribución de sus productos.

Este trabajo final tiene como meta la **Elaboración de un Plan Motivacional para los empleados del área de producción de la empresa *Vanoli y Cía S.R.L.***, mediante actividades de fácil implementación, tendientes a aumentar la motivación y mejorar las relaciones laborales existentes entre ellos.

El motivo de la elección de este tema es que el mundo está cada día más globalizado, totalmente versátil, se presta demasiada atención a determinados aspectos dejando de lado otros, como lo es LA PERSONA que se desempeña dentro de las organizaciones.

El ser humano es uno de los activos más importantes con los que cuenta una empresa y debe ser tenido en cuenta en la búsqueda del éxito organizacional. Por lo tanto una de las premisas fundamentales si se quiere lograr el éxito en las organizaciones, sin dudas es contar con empleados motivados y comprometidos en el desarrollo de su trabajo.

En cuanto a la diagramación, en una primera parte se presentan los objetivos del trabajo y la fundamentación, junto con el marco metodológico utilizado para la obtención de los datos que sustentan el proyecto. Luego se puede apreciar el marco teórico.

En la segunda parte del trabajo, se presenta la organización, objeto de estudio, sus principales características, y un análisis de la plantilla actual.

Más adelante se expone un análisis relativo con los datos obtenidos en las encuestas de clima laboral efectuadas, como así también de las distintas entrevistas y observaciones realizadas, que servirán de base para el planteo de las estrategias y tácticas del proyecto.

Luego se presenta la propuesta que hace a este proyecto de aplicación profesional, una breve explicación de la misma y la presentación de las distintas actividades a realizar.

Y para concluir, un análisis de factibilidad, junto con el presupuesto total del proyecto.

Sin dudas, mediante la elaboración de este trabajo, se busca demostrar la importancia creciente que tienen los Recursos Humanos en las empresas de hoy, ya que es trascendental darle la importancia que realmente se merecen dentro de una compañía, porque sin ellos y sin una mano de obra comprometida y motivada, la organización no podría funcionar de la manera adecuada.

Las necesidades de las personas, al igual que sus objetivos, deben ser recíprocas con los de la organización, la satisfacción que los trabajadores tienen en su empleo, se centra en sus efectos en el desempeño de los empleados, ya que un trabajador motivado con su trabajo, es un trabajador productivo.

Fundamentación

Se viven épocas de continua presión competitiva, con un mundo cada vez más globalizado; lo cual se traduce en la constante búsqueda de alternativas que posibiliten a las empresas alcanzar los objetivos, por lo que éstas deben ser flexibles y capaces de adaptarse rápidamente a los cambios que van surgiendo en el entorno y que van afectando el normal funcionamiento de la organización.

Muchas veces, debido a estos cambios constantes se presta demasiada atención a determinados temas dejando de lado otros que son trascendentales para un correcto desempeño de las organizaciones. No hay que olvidarse que las personas son uno de los Activos más importantes con los que cuenta una compañía y son sumamente necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, pero para que se realicen de una manera eficiente y eficaz se debe prestar atención a la persona en sí, como ser íntegro que tiene dignidad y que tiene una vida fuera de su horario de trabajo; demostrándoles que son tenidas en cuenta.

La clave para lograr el éxito organizacional, está en la atención que se le preste a la motivación de las personas que se desempeñan en ella, los empleados que componen la empresa son la esencia, que en definitiva constituyen el motor para el logro de las metas, por lo tanto las personas requieren un trato como un ser humano con necesidades, intereses, vivencias; los cuales deben ser tenidos en cuenta para producir la motivación necesaria que ayudará al logro de los objetivos.

Al empleado hay que mantenerlo motivado para que alcance los objetivos organizacionales, pero no descuidando los individuales, que son los que llevan a la persona a trabajar en la compañía y lograr así desarrollarse ellos mismos dentro de la empresa.

Por lo tanto uno de los principales motivos que llevaron a la elaboración del presente Plan Motivacional es brindarle la importancia que se merece la persona dentro de una organización, deben ser tratadas con equidad y justicia, desempeñarse dentro de un ambiente ameno, con un buen clima de trabajo, donde las relaciones interpersonales entre los empleados sean buenas y la comunicación interna sea la adecuada. Donde se les valore el esfuerzo empleado, en un todo para contribuir al correcto desempeño de sus funciones.

Estos puntos, al ser tratados de la mejor manera logran que el empleado esté motivado y comprometido con su trabajo y sienta que pertenece a la empresa en la cual se desempeña.

La motivación en el trabajo es considerada como un impulso para trabajar, desarrollando al máximo las destrezas y competencias pertenecientes a cada individuo, contribuyendo a la consecución de metas globales, las metas organizacionales, primeramente habiendo cumplido con las individuales. Cuando se llegan a cumplir ambas se puede hablar de satisfacción en el trabajo.

A su vez, con este plan se intenta demostrar que la motivación es un instrumento trascendental para el logro de buenos resultados, ya que sin dudas la aplicación de algún tipo de motivación marca una diferencia en los resultados obtenidos por la plantilla.

Como se sabe el propósito que persigue la Administración de los Recursos Humanos es el mejoramiento de las contribuciones del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Se puede decir entonces que la razón fundamental que justifica la propuesta, es que los Recursos Humanos deben ser tratados como uno de los Recursos Estratégicos que contribuyen al logro del éxito organizacional, ya que el aporte de los mismos se convierte en fundamental para la gestión de toda organización.

Por todo lo expuesto anteriormente, se considera que la implementación de este plan sería muy beneficioso para el futuro de la compañía, teniendo en cuenta que las organizaciones de manera continua persiguen la búsqueda del rumbo hacia mejores resultados, y lo que se necesita es entender y comprender que la motivación es una característica primordial en la naturaleza humana. Aquella persona satisfecha laboralmente y motivada es muy probable que tenga un sentido de pertenencia alto, aumentando así su grado de compromiso y lealtad para con la empresa de la que es parte.

El análisis de las encuestas de clima laboral que se efectuó sirvió como guía para la elaboración del plan, ya que las opiniones y sentimientos de los empleados en su puesto de trabajo y en la empresa es importante que sean conocidos, porque sus percepciones y sentimientos influyen en sus conductas, tanto dentro como fuera de la compañía, por lo que es interesante que sean tenidas en cuenta a la hora de evaluarlos o de realizar algún plan que los involucre.

Tema:

“ Plan motivacional para los empleados del área de producción
de la empresa *Vanoli y Cía S.R.L*”

Objetivos

Objetivo general:

- Diseñar un plan para aumentar la motivación a los empleados del área de producción de la empresa *Vanoli y Cía S.R.L*.

Objetivos Específicos:

- Estudiar el clima de la compañía mediante la elaboración de una encuesta de clima laboral.
- Proponer distintas actividades motivacionales de rápida y fácil aplicación, que generen una baja inversión económica, pero que a su vez sea efectiva.
- Elaborar un proceso de inducción y un Manual de Bienvenida para los nuevos empleados.
- Desarrollar instrumentos para mejorar la comunicación interna de la compañía.
- Generar una herramienta con la cual se puedan evaluar los resultados tanto positivos como negativos que se alcanzaron en las distintas actividades propuestas.

Metodología

Este trabajo final de graduación es una investigación de tipo descriptiva, porque al recabar la información necesaria y pertinente y plantear los objetivos del trabajo, se pudieron medir y describir cada una de las variables propuestas y determinar las características de los fenómenos a describir.

El proceso de relevamiento de información se llevó a cabo mediante el uso de diferentes herramientas y técnicas, tanto cualitativas como cuantitativas, que aseguraron la obtención de datos objetivos, precisos y confiables.

Las acciones realizadas para la recolección de los datos fueron las siguientes:

1. Se efectuó un análisis de la compañía en general y sobre las distintas actividades de Recursos Humanos que se realizan en ella.
2. Se utilizó la Observación directa, mediante el análisis de los empleados del área de producción en su puesto de trabajo, en el pleno ejercicio de sus funciones. También se observó el espacio físico, las maquinarias, herramientas y su disposición, la estructura edilicia, además de la influencia del mismo en el día a día de la organización, tomando nota de los datos más relevantes.
3. Se utilizaron entrevistas abiertas, las mismas consisten en la recolección de datos, mediante el acercamiento directo y verbal con los socios gerentes y con los distintos empleados considerados claves a entrevistar con el fin de obtener información sobre un problema determinado, o sobre un tema en particular, como la historia de la compañía, su composición, sus características centrales, entre otros.

La ventaja de este método es que los datos recolectados son más precisos y gracias al contacto directo con el entrevistado, se pueden explorar con mayor facilidad puntos que de otra manera quizás no estarían claros. (*Ver Anexo 1 y 2*)

4. Se efectuó una encuesta de clima laboral, a la totalidad de los empleados de la planta de producción, (el universo total es de 33 personas), para poder así

detectar algunas necesidades, deficiencias o fortalezas en el funcionamiento de la compañía.

La misma consistió en un cuestionario anónimo, entregado a los empleados para que lo completen fuera del horario de trabajo. Se les dio una semana para el relleno de la misma, al cumplirse ese tiempo fueron retiradas de la urna que se colocó en la empresa para que las mismas sean depositadas, para así mantener la privacidad y el anonimato.

Las preguntas de este cuestionario fueron sencillas, cortas y claras para que no se dificulte a la hora de responder. A su vez la mayoría de ellas son de respuestas cerradas, ya que se considera que es lo mejor y más cómodo, responder a cada pregunta completando el círculo correspondiente entre las opciones dadas, sin embargo algunas preguntas son abiertas ya que se les pide su opinión sobre un tema específico, que les gustaría, etcétera.

Entre las principales variables escogidas para el análisis se pueden mencionar las siguientes: salario, seguridad laboral, comprensión de la historia y de los objetivos de la organización, comunicación entre empleados y entre superiores, relaciones interpersonales, motivación, relación de los empleados con la organización. (*Ver Anexo 3*)

Mediante la realización de esta encuesta, además de detectar ciertas fortalezas o deficiencias, se pudo conocer la opinión de los empleados, el nivel de satisfacción en cuanto a su puesto de trabajo, al salario percibido, a las normas de seguridad, entre otros temas.

Luego se procedió a la tabulación de los datos obtenidos en las distintas encuestas y se realizó un análisis mediante la elaboración de gráficos y de conclusiones alcanzadas.

Una vez relevada toda la información necesaria y pertinente se procedió a la tabulación de las entrevistas, las cuáles fueron comparadas y cruzadas con la observación directa realizada y con las conclusiones alcanzadas en el análisis de las encuestas. Para así poder confeccionar la propuesta del plan motivacional.

Marco teórico

“El principal objetivo de la Gestión de Recursos Humanos es lograr que mejore el desempeño y las aportaciones de los empleados a la organización en el marco de una actividad ética y socialmente responsable”
William Werther Jr y Keith Davis

El término “Recursos Humanos” se refiere a las personas que componen una organización. Mediante las distintas actividades de Recursos Humanos que se llevan a cabo, se pretende facilitar las aportaciones que las personas efectúan al objetivo común de alcanzar las metas de la empresa a la que pertenecen.

El principal desafío de los Administradores de Recursos Humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones que forman parte, haciéndolas más eficientes y eficaces, ya que las empresas mejoran mediante el uso más eficaz de sus recursos. Por lo tanto se puede decir que las actividades relacionadas con la Administración de los Recursos Humanos contribuyen directamente al mejoramiento de la productividad, al identificar mejores formas de alcanzar los objetivos organizacionales y de manera indirecta al mejorar la calidad de vida laboral del personal.¹

La Administración de Recursos Humanos ayuda a los gerentes de las compañías a obtener, desarrollar, analizar, evaluar y retener a los empleados que considere precisos para cada una de las necesidades que se presenten.

Dentro de las principales actividades que se llevan a cabo se pueden mencionar las siguientes:

- ✚ Reclutamiento y selección de personal
- ✚ Orientación del nuevo empleado
- ✚ Capacitación y Desarrollo
- ✚ Evaluación de desempeño
- ✚ Motivación
- ✚ Higiene y Seguridad laboral
- ✚ Compensaciones y Liquidación de Sueldos
- ✚ Planificación de Carreras

¹ WERTHER B WILLIAM, DAVIS KEITH- “ **Administración de Personal y Recursos Humanos.**”-Editorial Mc Graw Hill- México-2000

↳ Despidos

Como se habla de Administración de Recursos Humanos y de Motivación, ambas se desarrollan dentro de un ambiente organizacional, por lo que es pertinente definir organización.

Una organización es un sistema de actividades que se encuentran coordinadas de manera consciente, formada por dos o más personas, que persiguen un fin común y cuya cooperación recíproca es uno de los puntos fundamentales para su propia existencia.

Dentro de ellas coexisten los objetivos organizacionales con los individuales y muchas veces puede ocurrir que los mismos sean incompatibles: los objetivos individuales tienen que ver con lo que los empleados quieren alcanzar, a donde quieren llegar, mientras que los organizacionales tienen relación con lo que la organización pretende alcanzar, los resultados que quiere obtener.

Algunos autores también definen a la organización como un sistema cooperativo racional, por lo tanto es necesario conocer qué motivos son los que llevan a la persona a cooperar. Aquí es donde aparecen los conceptos de Incentivos y contribuciones.

La interacción entre las personas y las organizaciones se puede explicar mediante el intercambio que se produce entre la compensación de los incentivos y las contribuciones.

Los incentivos son los pagos que la organización le entrega a sus trabajadores, como ser salarios, premios, beneficios sociales, mientras que las contribuciones son los pagos que cada uno de los trabajadores hace a la organización, ya sea mediante el trabajo, el esfuerzo, la dedicación o el esmero.²

Debe existir un equilibrio coherente entre ambos, ya que esa armonía es lo que garantizará el éxito de la compañía en remunerar a sus trabajadores con los incentivos adecuados y motivarlos a seguir contribuyendo a la organización, lo que garantiza su supervivencia y su eficacia.

Motivación

Por todo lo mencionado anteriormente, para lograr mejorar el desempeño de las personas dentro de la organización una de las actividades a tener en cuenta es la motivación de los empleados.

² Apuntes de clase de “Selección de Personal”- Universidad Empresarial Siglo 21 - 2006

Para José Ignacio Vélaz Rivas con el paso del tiempo la visión que se tenía sobre la motivación y sobre el comportamiento humano fue cambiando. Ya que hay un énfasis creciente en la valoración, tanto teórica como práctica, de los conocimientos sobre la actuación de las personas en las empresas.

Según el autor, la Motivación para trabajar en una empresa puede interpretarse de dos maneras:

- ✦ Se refiere al interés del individuo para pertenecer a una firma que le proporcione un puesto de trabajo.
- ✦ Una vez logrado el empleo, hace alusión a las disposiciones del sujeto con la tarea encomendada.

Por lo tanto, según lo expuesto, se deduce que la motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención, ya que es la fuerza que impulsa a que la persona actúe de determinada manera.

Otra de las definiciones es la propuesta por Robins, el autor considera que “la Motivación es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas que tiene la empresa, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal”.³

La motivación, a su vez es un fenómeno psicológico privado y subjetivo, lo que significa que hay muchas diferencias individuales en las motivaciones y en las actuaciones que promueve un motivador. Por lo tanto personas muy motivadas para realizar una misma actividad pueden estar bajo la influencia de muy distintos motivadores. La cultura y el clima organizacional de las empresas son los que inducen al logro de los consensos y las similitudes motivacionales.⁴

Diferencia entre Motivación y Satisfacción

Como se menciona anteriormente la motivación es el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

³ ROBINS, STEPHEN P. “ **Comportamiento Organizacional**”- Prentice Hall – México- 1997

⁴ LOPERA GUTIERREZ, Jaime-BERNAL TRUJILLO, Marta-“**Y ¿de quién es la culpa**”- Editorial Intermedio- Colombia - 2006

Se puede decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que ésta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado ya experimentado.

Motivación en el trabajo

Hablar de motivación en la empresa significa hablar de motivación en el trabajo.

El trabajo es una actividad compleja, que está compuesta por otras actividades que encierran aspectos sociales, legales, psicológicos, políticos y económicos. De todas formas, se trata de un término multicategorial difícil de definir de forma simple, podemos comenzar con lo expuesto por la Psicología del Trabajo. La definición propuesta por un manual psicológico: “Desde una perspectiva psicológica cabe considerar el trabajo, al menos desde tres perspectivas: *a*) trabajo como actividad (aspectos conductuales del hecho de trabajar); *b*) trabajo como situación o contexto (aspectos físico-ambientales de un trabajo); y *c*) trabajo como significado (aspectos subjetivos del trabajo).”⁵

Con la aparición de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) se creó un espacio para que todos pudieran debatir y reflexionar sobre los problemas del trabajo y de los trabajadores. Por lo tanto se puede decir que el trabajo como hecho económico tiene varias interpretaciones, que obedecen a creencias políticas y religiosas diferentes. Sin embargo el impulso del hombre a ser productivo proviene de fuentes psicológicas ligadas a la naturaleza humana y a la esencia individual de cada persona, única e irrepetible.⁶

La Motivación refleja algo de la naturaleza humana, y entender las distintas teorías que tienen relación con ella es importante para poder desplegar luego las estrategias de motivación, a continuación se explicarán dos teorías de gran difusión, que ayudará a comprender el plan motivacional, mencionando los principios básicos de las mismas.

Al intentar implementar un programa de actividades que tienden a incentivar a los trabajadores, es fundamental conocer de antemano cuales son sus necesidades y en base a

⁵ VELAZ RIVAS JOSÉ IGNACIO- “**Motivos y motivación en la empresa**” -Editorial Díaz de Santos-Madrid - 1999

⁶ LOPERA GUTIERREZ, Jaime-BERNAL TRUJILLO, Marta-“**Y ¿de quién es la culpa**”- Editorial Intermedio –Colombia - 2006

eso, luego abordarlos. Por eso se hace mención de la Teoría de las necesidades propuestas por Maslow.

TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

Maslow es el autor de una teoría dinámica de las motivaciones de las personas. Existe una jerarquía de las necesidades humanas, las cuales una vez que son satisfechas dejan de actuar como verdaderos motivadores. Cinco son las necesidades básicas que se encontraban en orden ascendente dependiendo del grado de importancia que tenían en el empleado. (*Gráfico 1*)

Las mismas son:^{7 8}

- ✦ **Necesidades Fisiológicas:** las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, como ser el hambre, la sed, la vestimenta. El ser humano primero debe estar seguro de que puede sobrevivir y protegerse y luego pensará en otras necesidades, si éstas no son satisfechas de modo esperado las demás no los motivarán.
- ✦ **Necesidades de Seguridad:** tanto físicas como psicológicas, de defensa, necesidad de tener un empleo, lograr una estabilidad laboral, las condiciones para asegurar una buena salud, una seguridad social.
- ✦ **Necesidades Sociales:** son también llamadas de pertenencia, están relacionadas con la vida social de las personas con los demás, dar y recibir afecto, hallar una respuesta afectiva en el otro, pertenecer a grupos, relaciones de amistad.
- ✦ **Necesidades de Estima:** de respeto, de aprobación, lograr una evaluación estable y alta de cada uno, con base en el autorrespeto y el aprecio de los demás. Este tipo de necesidad produce ciertas satisfacciones como el poder, el reconocimiento, prestigio y seguridad en uno mismo.
- ✦ **Necesidades de autorrealización:** tienen que ver con la plenitud, la realización del potencial propio como seres humanos, brindar el máximo potencial en el día a día, para sentirse capaces de realizar algo realmente valioso.

⁷ op. Cit., pag. 15

⁸ FORSYTH PATRICK-“ Como motivar a la gente”- The Sunday Times-Nuevos emprendedores-España- 2002



Gráfico 1: Pirámide de la jerarquía de las necesidades propuestas por Maslow

TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG

De acuerdo a lo planteado por Herzberg los aspectos que la gente consideraban positivos en su trabajo, no estaban en contraposición directa con los que consideraban negativos, la situación opuesta a los factores que parecían originar satisfacción, no necesariamente ocasionaban descontento. Por lo que expone la existencia de dos fenómenos independientes, que son fundamentales: los factores higiénicos y los factores motivacionales.

- ✦ **Los factores Higiénicos** son también llamados el “contexto del cargo” ya que son las circunstancias que rodean a las personas cuando trabajan, las condiciones físicas y ambientales del lugar, el salario, los beneficios sociales, las políticas empresariales, el clima de trabajo, las relaciones con los compañeros, la seguridad. De acuerdo con los dichos del autor estos son factores externos que afectan a los individuos.
- ✦ **Los factores motivacionales** tienen que ver con el “contenido del cargo”, con las tareas y los deberes que están relacionados con el puesto en sí, producen un resultado de satisfacción perdurable y un aumento de la

productividad, entre los que se encuentran el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad, el crecimiento.⁹

En opinión de Herzberg solo se puede hablar de motivación auténtica cuando un hombre tiene su propio generador de motivos. En este caso ya no necesita de estímulos externos. Es él quien quiere hacer las cosas, y surge así este nuevo interrogante: ¿Cómo instalar un generador de motivos en el empleado?.

El problema se encuentra en que los individuos tienen sus propios motivos y objetivos, que no siempre están en armonía con los de sus compañeros de trabajo, y con los de la empresa en general. Entonces se debe encontrar la solución para que las acciones individuales no impidan los intereses ajenos y los objetivos de la compañía. Por lo tanto se puede decir que la motivación no es el problema sino parte de la solución.

INTERÉS PARA LA PRÁCTICA DIRECTIVA

A veces se exagera la importancia de la motivación y se le exige más de lo que puede dar apuntando toda la estrategia de personal en ese punto y mermando la enorme repercusión de otros aspectos, como la formación, el carácter de las personas, las dificultades de la tarea o las habilidades de cada uno. Resulta evidente que ni la mejor técnica motivacional logrará suplir los vacíos de formación ni modificará definitivamente el carácter de nadie.

La motivación no puede resolver todos los problemas de comportamiento dentro de la empresa, esperar eso significaría confiar en recetas mágicas y soluciones milagrosas. Sin embargo se influirá en todos esos aspectos en la medida en que ellos intervengan los seres humanos. La eficacia no depende solo de la motivación, pero si está muy marcada por ella. Los dirigentes empresariales lo saben, de ahí que con demasiada frecuencia, se atribuye a la falta de motivación de los empleados lo que no va bien.¹⁰

⁹ SANTA CRUZ, Rubén.- “**Métodos para incentivar a empleados y colaboradores**”- Ediciones Clarín- Buenos Aires - 2005

¹⁰ VELAZ RIVAS JOSÉ IGNACIO- “**Motivos y motivación en la empresa**” -Editorial Díaz de Santos- Madrid- 1999

¿Cómo manifiestan insatisfacción los empleados?

Lo pueden hacer de diferentes maneras. Por ejemplo en lugar de renunciar, las personas podrían quejarse, aumentar su ausentismo, perder el tiempo en horas laborales (con descansos innecesarios), insubordinarse, robar bienes de la organización o evadir parte de las responsabilidades laborales.

Comunicación

Dentro de toda organización, la comunicación es una herramienta que no debe dejarse librada al azar ya que es indispensable para lograr aunar esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. Se la puede definir como el proceso de interacción recíproca mediante el cual un Emisor y un Receptor transmiten y reciben un mensaje, vivencias y emociones con un entendimiento común.

Cuando se habla de Comunicación Organizacional se hace referencia tanto a las comunicaciones externas como a las internas. La Comunicación externa es aquella que está dirigida a sus públicos externos, para mantener y mejorar la imagen corporativa de la compañía.

Mientras que la comunicación interna está determinada por la interrelación que existe entre el personal, son actividades realizadas dentro de la organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros, por medio de la circulación de mensajes que son originados por los distintos medios de comunicación, para promover la unión y motivación y así alcanzar las metas establecidas por la organización.

Las comunicaciones internas tienen como objetivo principal: apoyar estructuralmente el proyecto empresarial, transmitir la información institucional de una organización a sus empleados, fomentar los valores culturales de la empresa., motivar y conocer la opinión de sus empleados, lograr la implicación del personal.¹¹

Dentro de una organización la comunicación fluye en diferentes direcciones; por un lado se encuentra la Comunicación Vertical Descendente la cual es emanada por la alta dirección, y desciende ordenando a los empleados, dirigiendo o informando.

La Comunicación Vertical Ascendente, la realizan los empleados hacia sus superiores, para informar sobre acontecimientos que están ocurriendo en el trabajo, para

¹¹ VILLAFANE, Justo “Gestión Estratégica de la imagen de las empresas” - Edición Pirámide-España 2000

realizar sugerencias, quejas. Permite mantener un contacto directo con sus colaboradores, conocer las opiniones y necesidades de la gente que trabaja en la empresa.

Por otro lado, la Comunicación Horizontal, es la que se desarrolla entre los empleados que se encuentran en un mismo nivel, la relación informal con los compañeros de trabajo en la cual se intercambian ideas, opiniones, experiencias.

Otra forma de clasificarla es de acuerdo a los medios que se utilicen para su divulgación. La Comunicación Formal es la que recurre a los canales oficiales (ya sea comunicados de prensa, memos, teléfono, red interna) como medio para informar a los empleados sobre temas laborales, la misma debe ser planificada. Mientras que la Informal hace referencia al tipo de comunicación que a pesar de ser sobre aspectos laborales no utiliza los canales formales, ya que surge de manera espontánea, de acuerdo a las relaciones interpersonales que se dan en el día a día de la empresa.

Inducción

Otra de las principales actividades que debe llevar a cabo la Administración de Recursos Humanos consiste en la elaboración de procesos de inducción en el momento de la incorporación del nuevo empleado a la compañía, para lograr que éste se convierta en una persona eficiente y se sienta familiarizado con la organización y con su puesto de trabajo, desde el mismo ingreso, conociendo más en detalle la organización y sus funciones.

A su vez la empresa logra que el empleado cuente con la información esencial y necesaria y que se reduzcan los errores al mínimo, logrando una buena adaptación desde un principio.

La inducción es un proceso fundamental que no debe pasarse por alto, el objetivo principal que persigue es brindar al trabajador una efectiva orientación general. Ya que es el momento en el que el nuevo empleado recibe impresiones de la organización, de los otros empleados y del gerente o supervisor. Es fundamental que esas impresiones sean positivas durante este período.

Una inducción planificada y organizada demostrará que la organización controla la situación y tiene niveles definidos de calidad. Todo lo que ocurra en los primeros días influirá en la impresiones y en las expectativas del nuevo empleado, por lo tanto la calidad del proceso es el reflejo de una empresa así como de los productos y servicios que ofrece.

También actúa como elemento motivacional ya que el empleado nota que se lo tiene en cuenta desde el ingreso a la organización. Una buena orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización.

Para Charles Cadwell una inducción bien planificada y realizada, dará como resultado menos errores y una mejor comprensión de lo que se espera. Esto debe conducir al mejoramiento del servicio, de las relaciones entre los empleados y de la productividad, por eso la meta principal de la inducción es “capitalizar el entusiasmo de cada nuevo empleado, manteniéndolo vivo una vez que el trabajo empiece, cuando la inducción es eficaz, el nuevo empleado será de una gran utilidad para la compañía.”¹²

Un proceso de inducción debe ser muy bien planeado y bien ejecutado es lo que garantizará su correcta implementación, se puede llevar a cabo mediante la elaboración de un Manual de Inducción o un Manual de Bienvenida del nuevo empleado.

Un buen proceso de inducción tiene tres pilares fundamentales:

- 1- **INFORMAR:** el recién llegado tiene muchas incógnitas que necesita despejar, muchas veces ocurre que no se atreve a hacerlas públicas, por lo tanto es conveniente que se informe al nuevo empleado sobre la propia empresa, el puesto de trabajo, el salario que recibirá, la ubicación y utilización de servicios, normas de seguridad, etc.
- 2- **INTEGRAR:** en todos los grupos humanos existen normas no escritas sobre la manera de vestir, el vocabulario admitido y el rechazado. Consiste básicamente en la socialización para facilitar la comunicación y lograr una rápida adaptación del empleado tanto al puesto como a la organización. Se suele utilizar la compañía de un supervisor, o de un compañero de trabajo que haga de “padrino”.
- 3- **ADIESTRAR:** consiste en los conocimientos y habilidades que el nuevo empleado necesita para lograr un buen desempeño de sus funciones en su trabajo. Desde como la empresa quiere que la persona ejecute ciertas tareas, hasta cursos de capacitación.¹³

¹² CADWELL, CHARLES- “Inducción del Nuevo empleado”- Editorial Trillas- México- 1991

¹³ Apuntes de clase de la materia “Selección de personal”- Universidad Empresarial Siglo 21 -2006

Presentación de la organización

La Historia de la Organización

En el año 1920 JUAN VANOLI (enólogo italiano) comenzó a gestar una industria familiar, dando origen y vida a un pequeño gran sueño, logrando imponer en muy poco tiempo, importantes logros y reconocimientos a nivel internacional.

En 1940 se crea en los límites de la ciudad de Córdoba, más precisamente en el cordón verde, una importante producción de frutas y hortalizas que le permite abastecer la constante demanda de la fábrica, siendo pionera en el interior del país en producción, calidad y variedad, aplicando importantes adelantos tecnológicos de la época, como fue el uso del vapor en la elaboración de los productos de la empresa. Esto pone de manifiesto en la tradición de la compañía la incesante búsqueda de la calidad en la totalidad de sus productos.

En la actualidad *Vanoli y Cía S.R.L.* ha instalado centros de elaboración y producción en distintas regiones donde las características de sus suelos y climas permiten mantener intactas las cualidades de sus productos, en conjunto con el uso de los medios tecnológicos más modernos. Esto permitió a la empresa mantenerse en los mercados, donde goza actualmente de un alto prestigio.

Es importante mencionar que en el año 2003 *Vanoli y Cía S.R.L.* se ha incorporado al grupo DULCOR; desde el año 2000, esta empresa diversificó fuertemente sus actividades a través de la adquisición de otras compañías alimenticias, aprovechando que las mismas se encontraban atravesando problemas financieros o procesos concursales con el fin de sanearlas financieramente. Así fue como en el año 2003 adquirió el 70% de Vanoli.

El negocio principal del grupo DULCOR está focalizado en la producción y comercialización de productos alimenticios de consumo masivo. Cuenta con una amplia diversificación de productos y marcas, las cuales detentan un importante reconocimiento de mercado en el país. El grupo posee una amplia red de comercialización tanto en el mercado interno como el externo.

Entre las empresas que forman parte del grupo se destacan las siguientes:

- ✦ *Dulcor:* se encarga de la producción de dulces, mermeladas, pastas, jugos de frutas y otros rubros alimenticios. Se inicia como empresa regional y alcanza rápidamente proyección nacional e internacional. Su estratégica ubicación geográfica (Centro del país), le permite una fluida conexión con los países del Mercosur.
- ✦ *Esnaola:* realiza la producción de distintos tipo de dulces, de membrillo, batata, zapallo, etcétera. Tiene un gran mercado en Capital Federal y el Gran Buenos Aires. La misma fue adquirida por el Grupo Dulcor en el año 2002.
- ✦ *Panificadora Veneziana:* esta organización se dedica a la fabricación de productos de panificación artesanal, y cuenta con una amplia trayectoria en el mercado cordobés. Se incorporó al Grupo a partir del año 2004.
- ✦ *Negen:* Se dedica a la elaboración de cereales inflados, arroz inflado azucarado, maíz inflado azucarado, Crocantitos Negen KL , Garrapiñadas de maní .
- ✦ *Cueros Catamarca:* adquirida en parte en 1997, elabora dulces sólidos y pulpa de frutas, aceitunas, aceite de oliva, encurtidos y goma garrofín. Posee dos plantas propias en la provincia de Catamarca y una finca arrendada en donde produce aceite de oliva
- ✦ *El dulce Ingenio:* constituida en el año 2000, se dedica a la comercialización al por mayor de los productos con marca Esnaola, por cuenta y orden de ésta última
- ✦ *Vanoli:* se incorpora al grupo a mediados del 2003.

Perfil de la empresa

- ✦ “Cada año VANOLI le acerca la frescura y la calidad de los mejores frutos de sus tierras”, esto se amplía en los siguientes conceptos:
- ✦ Productos cuidados al detalle, desde la cosecha en sus propios campos, su elección, su preparación con conservantes totalmente naturales, hasta su envasado.
- ✦ Todo trabajo que garantiza una pureza y un sabor intacto en el momento en que los clientes disfrutan de cada uno de los productos.
- ✦ Este especial cuidado le permitió a la empresa ganar un importante espacio en el mercado nacional y abrió el camino en el comercio internacional.
- ✦ La empresa afirma que su mejor argumento de venta es la calidad de sus productos.

Valores Organizacionales

Los valores organizacionales que persigue *Vanoli y Cía S.R.L* son los que representan lo que la empresa aspira a ser, los que orientan su accionar e inspiran los logros tanto colectivos como individuales. Entre ellos se pueden mencionar :

- ✦ **Calidad:** Se procura la excelencia en todos los productos y servicios brindados, buscando con responsabilidad la satisfacción de los clientes.
- ✦ **Compromiso:** Se busca compromiso con la palabra dada, con la obligación contraída, para el logro de los objetivos compartidos e individuales.
- ✦ **Progreso:** Se busca crecer y desarrollarse tanto como personas como organización, perfeccionando lo que se hace, conociendo en detalle la tarea con la humildad necesaria para aprender de todos en cada momento.
- ✦ **Igualdad:** Se procura la igualdad y equidad entre todos los empleados, ya que todos forman parte de la misma organización.

Estructura y Ubicación

La planta industrial, el depósito y las oficinas se encuentran ubicadas en Villa Retiro, camino a Colonia Tirolesa, por Ruta A64 kilómetro 9 y medio, en la Provincia de Córdoba.

Mientras que cuenta también con centros de producción en distintos puntos del país entre los que se destacan: Cruz del Eje (Córdoba), Vichigasta (La Rioja), La Rioja capital (La Rioja), Fray Luis Beltrán (Mendoza), Andalgalá (Catamarca).

Actualmente la empresa cuenta con representación en distintos sectores de la República Argentina, agrupados geográficamente de la siguiente manera:

- ✦ Capital Federal
- ✦ Provincia de Buenos Aires
- ✦ Ciudad y Provincia de Córdoba
- ✦ Ciudad de Rosario e Interior de Santa Fe
- ✦ Catamarca
- ✦ La Rioja
- ✦ San Luis
- ✦ Entre Ríos y Ciudad de Santa Fe
- ✦ Mendoza y San Juan
- ✦ Chaco, Formosa y Corrientes
- ✦ Salta y Jujuy
- ✦ Misiones
- ✦ Tucumán
- ✦ Sur Argentino (Tierra del Fuego, Chubut)

Plantas de producción

Planta industrial

- ▶ Villa Retiro (Córdoba)

Centros de producción

- ▶ Cruz del Eje (Córdoba)
- ▶ Vichigasta (La Rioja)
- ▶ La Rioja capital (La Rioja)
- ▶ Fray Luis Beltrán (Mendoza)
- ▶ Andalgalá (Catamarca)

Olivares en
Vichigasta



Campos de
Andalgalá

Análisis de la plantilla actual

Vanoli y Cía S.R.L cuenta en la actualidad con una plantilla de 50 empleados (33 se encuentran el área de producción). No existe un organigrama formal donde se especifiquen los distintos puestos y los niveles de jerarquía dentro de la compañía.

La empresa no posee un departamento de Recursos Humanos, ya que las actividades del mismo son desarrolladas por los encargados de Administración. La liquidación de sueldos es llevada a cabo por la contadora, y la selección de personal por los socios gerentes. También existe un Responsable de Calidad que se desempeña dentro del laboratorio de la compañía.

A su vez cuentan con un Ingeniero que se encarga de la Higiene y Seguridad laboral, el mismo concurre a la empresa una vez cada quince días.

Al momento del ingreso de los operarios a la organización se les hace entrega de un reglamento interno en el que figuran las principales reglas a tener en cuenta para el desempeño dentro de la compañía, y de un pequeño apunte en el que constan cuales son las normas de calidad a tener en cuenta en la realización del trabajo diario, cuales son las buenas prácticas de manufactura, los cuidados a tener al manipular alimentos, que es un accidente de trabajo y que hacer en caso de uno, y cual es el nombre de la aseguradora de riesgos de trabajo.

Los empleados encargados de la producción deben concurrir durante su primer año de trabajo en la compañía, una vez por semana a un Instituto en el cual se los capacita sobre temas específicos relacionados con los productos, el proceso productivo, las normas de calidad, de seguridad, las buenas prácticas de manufactura (BPM), Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES), entre otros.

El horario de trabajo dentro de la planta es de 8 a 17 horas, salvo un equipo integrado por cuatro personas (que van rotando) y que son los encargados de manejar una maquinaria que hace horario corrido, de 8 horas a 23 horas.

A su vez, los empleados cuentan con quince minutos al momento del ingreso destinados al desayuno, y media hora para el almuerzo que se les brinda en el comedor de la empresa.

Los empleados de Vanoli se encuentran agremiados al Sindicato de trabajadores de la industria de la alimentación.

Línea de productos

Entre los principales productos que se realizan en *Vanoli y Cía S.R.L* se pueden mencionar los siguientes, los cuales se encuentran agrupados de acuerdo a sus características.

Salsas y aderezos

	Descripción Peso escurrido / Peso neto	Envase
	Salsa inglesa 1 x 180 cc	Botella
	Salsa de soja 1 x 190 cc	Botella Bidón
	Chimichurri 1 x 190 cc	Botella
	Salsa de hongos 1 x 180 cc	Botella
	Salsa de ajo 1 x 180 cc	Botella
	Salsa de ají 1 x 950 cc	Botella
	Chimichurri 1 x 950 cc	Botella

Aceitunas

Son cultivadas en los Olivares del Cuyo Argentino y envasadas con la mejor tecnología que asegura la calidad.

	Descripción Peso escurrido / Peso neto	Envase
	Aceitunas verdes Cosecha Especial x 400 / 600 grs.	Frasco
	Aceitunas verdes x 200 / 330 grs.	Frasco
	Aceitunas verdes x 500 / 800 grs.	Frasco
	Aceitunas negras griegas x 2000 grs.	Sachet
	Aceitunas negras x 200 / 330 grs.	Frasco
	Aceitunas verdes / negras descarozadas x 140 / 300 grs.	Doypack
	Aceitunas verdes rellenas con morrón x 200 / 300 grs.	Frasco

Encurtidos

Perfectos para compartir con amigos, disfrutando de la calidad y el sabor inconfundible de los mejores frutos de la tierra.

	Descripción Peso escurrido / Peso neto	Envase
	Pickles en vinagre x 200 / 350 grs.	Frasco
	Ajíes despuntados en vinagre x 120 / 360 grs.	Frasco
	Pepinos agridulces tamaño alemán x 250 / 360 grs.	Frasco
	Cebollitas en vinagre x 200 / 330 grs.	Frasco
	Lupines en salmuera x 250 / 360 grs.	Frasco
	Pepinillos en vinagre x 200 / 330 grs.	Frasco
	Pepinillos y cebollitas x 200 / 330 grs.	Frasco
	Pepinos agridulces en rodajas x 2,8 Kg.	Balde

Aceite de oliva

Fruto de la primera prensa en frío, los aceites Vanoli son significados de pureza y calidad, que aportan salud y sabor a sus comidas.

	Descripción Peso escurrido / Peso neto	Envase
	Aceite de Oliva Extra Virgen 1 x 500 ml.	Botella
	Aceite de Oliva	

La empresa cuenta con:

✦ *Marcas Propias*

Estas marcas fueron concebidas para brindar a los consumidores la mejor calidad de sus productos, desde su variedad y tipo de cultivos.

✦ *Marcas Blancas*

Además de las marcas propias es importante destacar que *Vanoli y Cía S.R.L* fabrica productos para otras empresas, que confían en ellos y en su proceso productivo y en brindar la mejor calidad y variedad a sus clientes, como lo es Huerto Privado.

Asimismo, se adecua a las distintas necesidades con la distinción entre tipos de envases, tamaños y presentaciones.

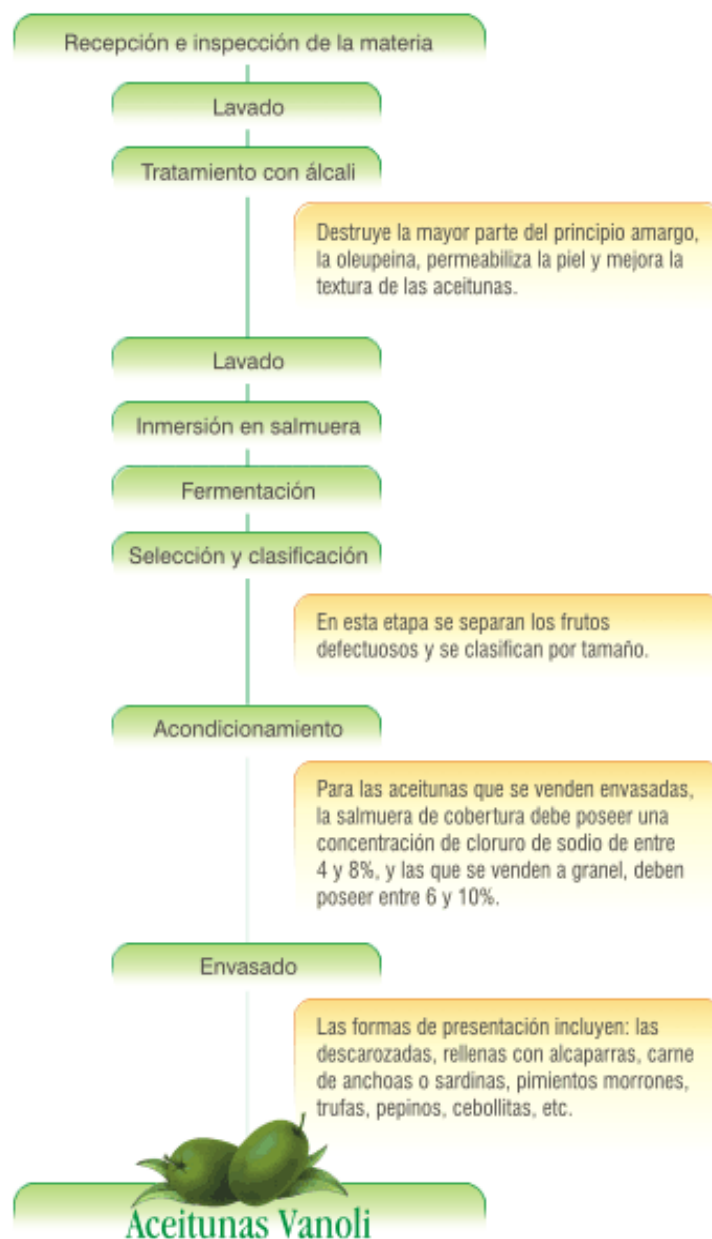
Garantía de calidad

Los productos de *Vanoli y Cía S.R.L* están homologados por distintas instituciones que garantizan la calidad en todos los productos elaborados , entre ellas se encuentran:

- ✦ Agencia Córdoba Ciencia.- Unidad Ceprocó.
- ✦ CEQUIMAP (Centro Química Aplicada)- Universidad Nacional de Córdoba- Facultad de Ciencias Químicas.

Proceso productivo

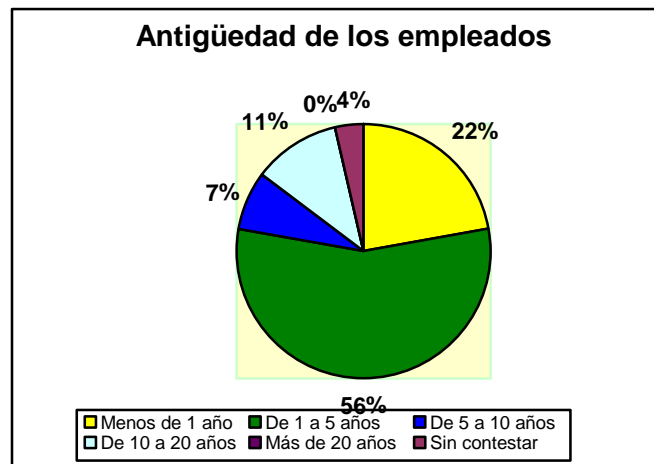
A continuación se presenta un diagrama, en el que se destacan los pasos del proceso productivo de uno de los productos más importantes y de mayor producción con los que cuenta la empresa: las aceitunas Vanoli. Se toma el caso de las mismas como medio de explicación.



*Gráfico 2: Proceso Productivo de
Aceitunas Vanoli.*

Análisis de los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas

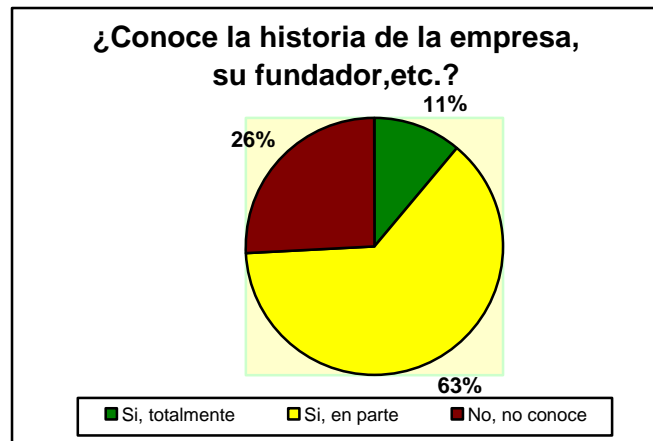
La encuesta de clima laboral fue entregada a un universo de 33 empleados, que constituyen la totalidad de la planta de producción, de las mismas se obtuvieron las respuestas de 27 personas. Por lo tanto un 82% de los encuestados completó el cuestionario. A continuación, se presentan la tabulación de los datos obtenidos y las conclusiones a las cuales se puede arribar de acuerdo con lo analizado.



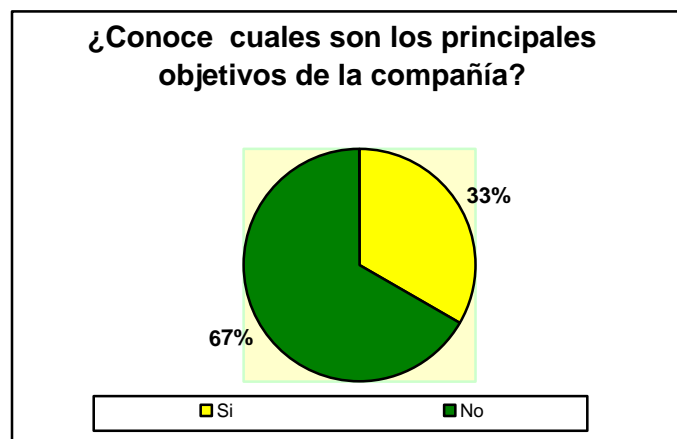
- La primera pregunta es para conocer cual es la antigüedad de los empleados dentro de la compañía. Según los resultados alcanzados un 22% de los empleados se encuentra trabajando desde un período menor a un año, la mayoría, un 56% se desempeñan en la compañía por un período mayor a un año y menor a cinco años. Un 7% por un período de cinco a diez años. Un 11% en un período de diez a veinte. Ninguno de los encuestados tiene una antigüedad mayor a los 20 años.



- ✎ También se cuestionó sobre el conocimiento que poseen sobre la estructura organizativa de la compañía, aquí lo que llama la atención es que el 63% de los empleados encuestados no conoce como se organiza la empresa y tan solo el 37% restante tiene conocimiento sobre la estructura de la misma. Los Empleados que argumentaron no conocerla son los que tienen una antigüedad menor a un año y los que se encuentran trabajando por un período de uno a cinco años.



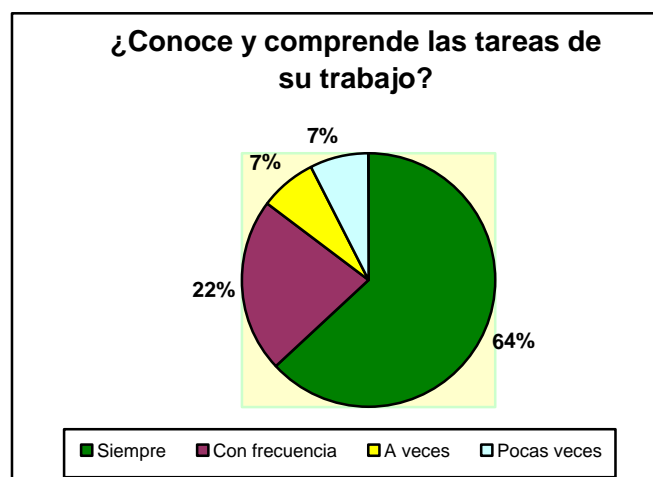
- ✎ Con respecto a la historia de la compañía y su fundador, tan solo el 11% la conoce totalmente, el 63% la conoce pero en parte, y el 26% la desconoce. Luego de analizar las encuestas se observa que la gran mayoría de los encuestados que expresan desconocer la historia o conocerla, pero solo en parte, coincidentemente son los que se encuentran desempeñando sus labores por un período de uno a cinco años y también desconocen como se organiza la compañía. La historia de la empresa, su fundador, y datos relevantes de la misma, es algo muy importante que deberían conocer, si se quiere que aumente el sentido de pertenencia hacia la empresa



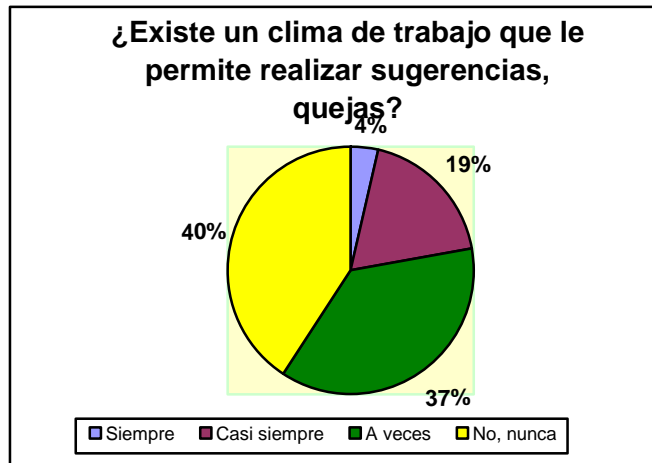
- En relación a los objetivos, ocurre lo mismo que en las anteriores preguntas, una gran mayoría expresó desconocerlos. Un 67% indicó no conocerlos, mientras que tan solo un 37% sabe cuales son. Se comprobó que las mismas que personas que dicen desconocer la historia de la compañía son los mismos que no conocen los objetivos.



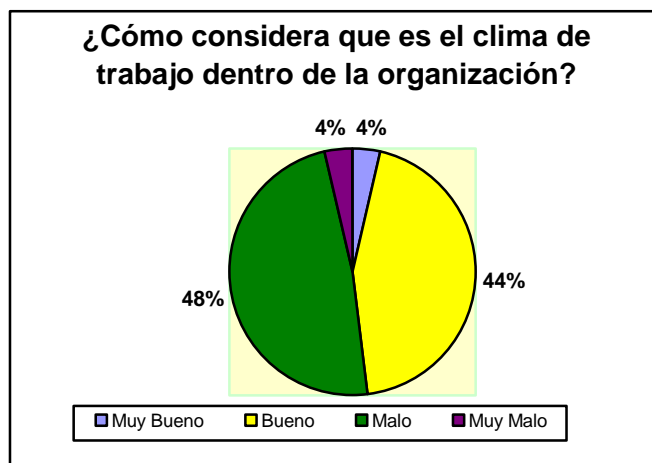
- Cuando se les consultó si consideran que la correcta realización de su trabajo contribuye al logro de los objetivos organizacionales, un 52% reconoció que si, un 15% consideró que no, mientras que un 33% expuso que no lo sabía. Por lo expuesto una gran parte de los mismos percibe la importancia que tiene para la compañía su correcto desempeño, y que un mal accionar puede afectar al desarrollo de la empresa.



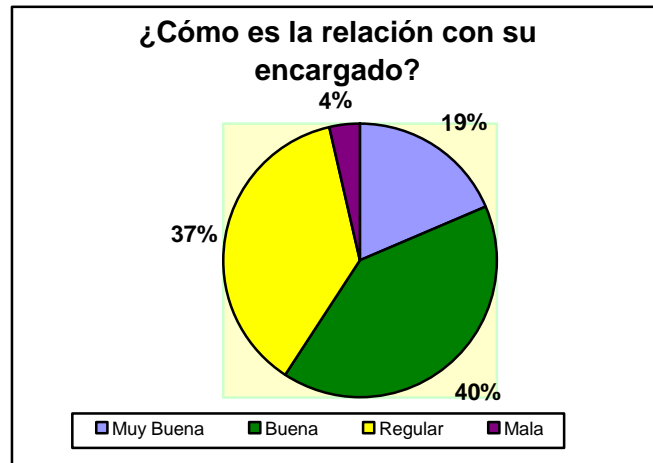
- Con relación a si los empleados conocen y comprenden cuales son las tareas y funciones que deben realizar, un 63% de los encuestados contestó que siempre las entiende, un 22% respondió que frecuentemente las percibe, un 7% a veces, y el otro 7% argumentó que lo hace muy pocas veces.



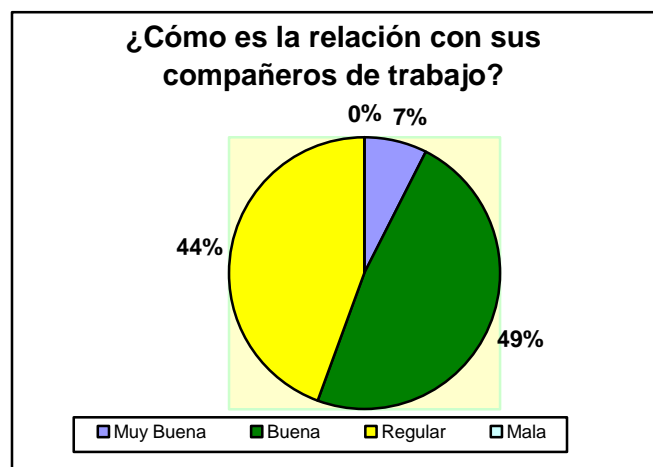
- ✎ Cuando se los consultó sobre si el clima de trabajo existente dentro de la organización permite la realización de sugerencias, quejas y opiniones, y que las mismas sean escuchadas y tenidas en cuenta, tan solo un 4% contestó que siempre existe ese clima, un 19% consideró que casi siempre se le permite, un 37% considera que en algunas oportunidades existe esa posibilidad, mientras que un 40% considera que el clima no es el adecuado para la realización de sugerencias, quejas, etcétera.



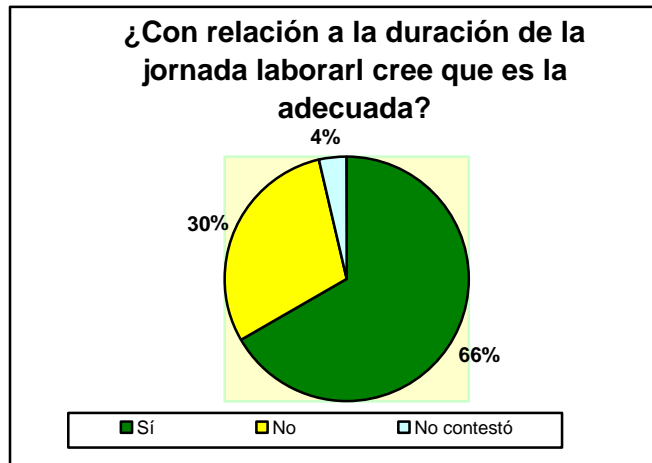
- ✎ Con respecto a como se considera que es el clima de trabajo que se observa dentro de la organización, tan solo el 4% piensa que el mismo es muy bueno, mientras que un 44% considera que es bueno, un 48% cree que es malo y un 4% opina que es Muy malo. Aquí también llama la atención el gran número de encuestados que entiende que el clima de trabajo no es el mejor, ya que un 52% lo consideran malo o muy malo.



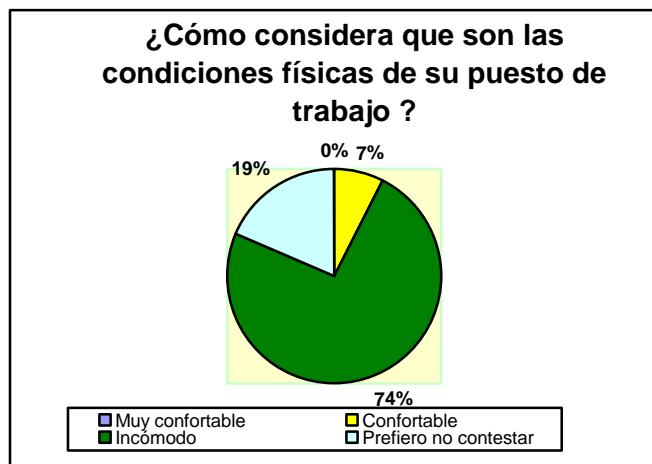
- La relación que tienen los empleados con su encargado o responsable directo, un 19% considera que es muy buena, un 40 % la considera como buena, un 37% cree que es regular, y un 4% piensa que la misma es mala. La mayoría de los empleados que contestó que el clima de trabajo dentro de la compañía era malo, son los mismos que respondieron que la relación con su encargado era regular.



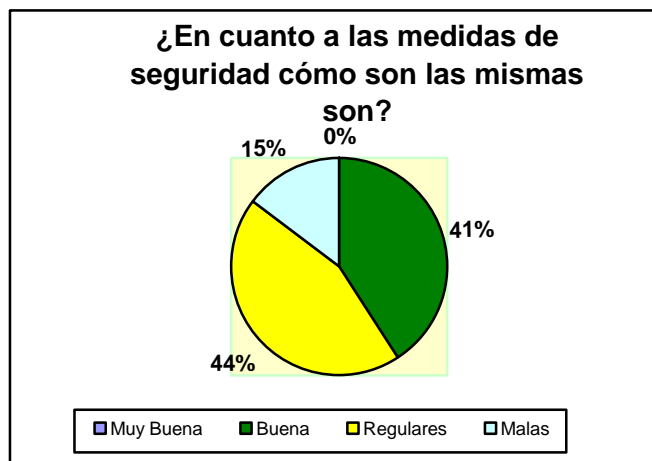
- En lo que tiene que ver con la relación existente con sus compañeros de trabajo, tan solo un 7% considera que es muy buena, un 49% cree que es buena, mientras que un 44% la considera como regular. Por lo que se puede deducir en relación con las dos preguntas anteriores, que las relaciones informales y el clima de trabajo no es el mejor, ni el más conveniente para el correcto funcionamiento de las actividades de la organización.



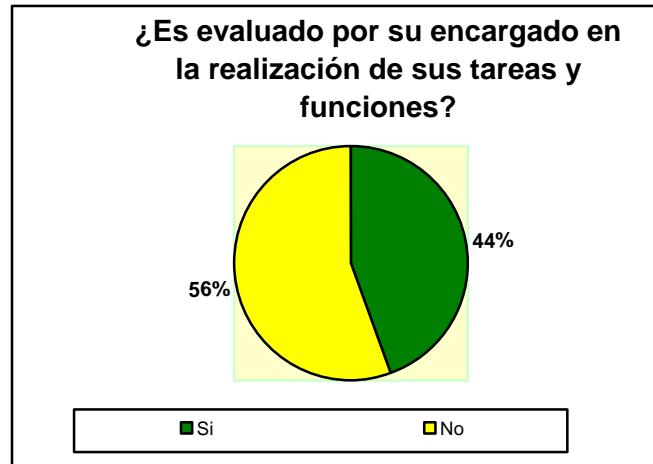
- ✎ Cuando se los consulta sobre la duración de la jornada laboral un 66% considera que la misma es la adecuada, mientras que un 30% cree que los horarios de trabajo no son los apropiados, y un 4% prefirió no contestar.



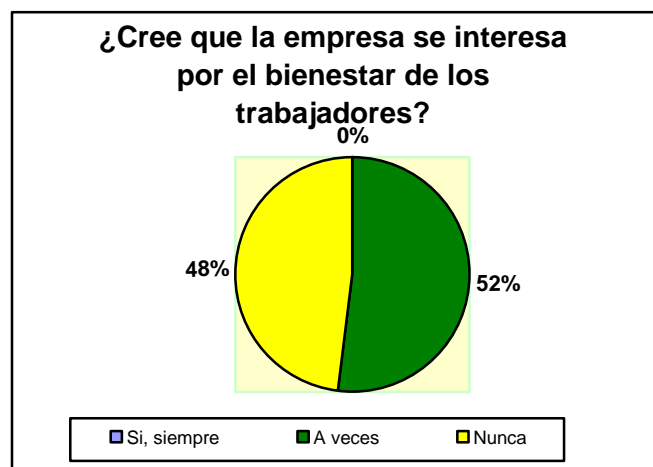
- ✎ Con relación a como perciben las condiciones físicas del puesto de trabajo (la iluminación, la temperatura, la ventilación, el espacio, los ruidos) lo que llama la atención es que el 74% de los encuestados considera que es incómodo, un 19% prefirió no contestar, mientras que tan solo un 7% considera que es confortable y ninguno cree que es muy confortable.



- ✎ En cuanto a las medidas de seguridad que la empresa le brinda a los empleados un 41% considera que las mismas son muy buenas, mientras que un 44% cree que las medidas de seguridad adoptadas por la empresa son regulares, y un 15% piensa que las mismas son malas.



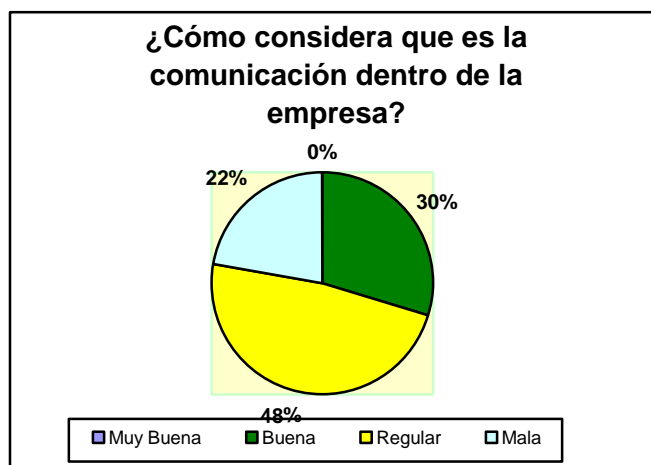
- ✎ Cuando se consulta a los trabajadores si son evaluados por su encargado en la realización de las tareas y funciones, un 44% respondió que si, mientras que un 56% contestó que no se le realiza ningún tipo de evaluación.



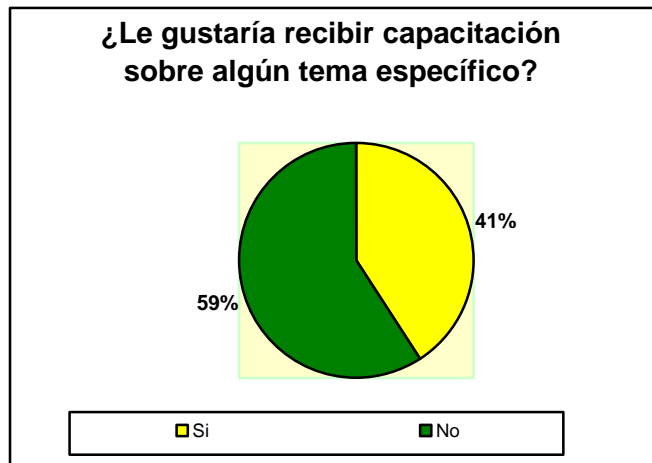
- ✎ En este punto un 56% considera que a veces se interesan por su bienestar, mientras que un 48% de los empleados admitió que nunca sintió que la empresa se haya interesado. Aquí también llama la atención el alto número de personas que considera que no se le presta demasiado interés a como se sienten ellos dentro del trabajo.



- ✎ Cuando se los cuestionó con respecto a si el encargado reconoce el esfuerzo realizado por los empleados en sus puestos de trabajo, un 52% consideran que nunca se les reconoció el esfuerzo aportado, mientras que un 37% dice que a veces se lo reconoce, y el 11% restante admite que su esfuerzo es reconocido permanentemente. Aquí también es muy alto el número de empleados que considera que no se les reconoce lo que aportan a la compañía para la concreción del trabajo.



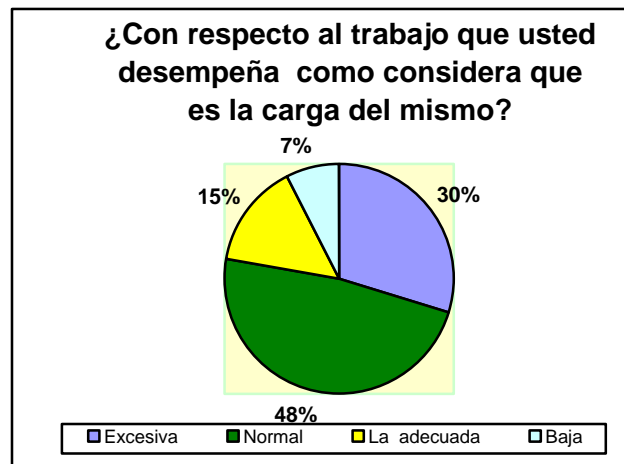
- ✎ Indagando sobre como consideran a la comunicación dentro de la empresa sólo un 30% considera que la misma es buena, mientras que un 48% admite que la comunicación interna es regular y un 22% asegura que la misma es mala. Es preocupante la gran cantidad de encuestados que considera que la comunicación no es la mejor, ya que la considera o regular o mala un 70%.



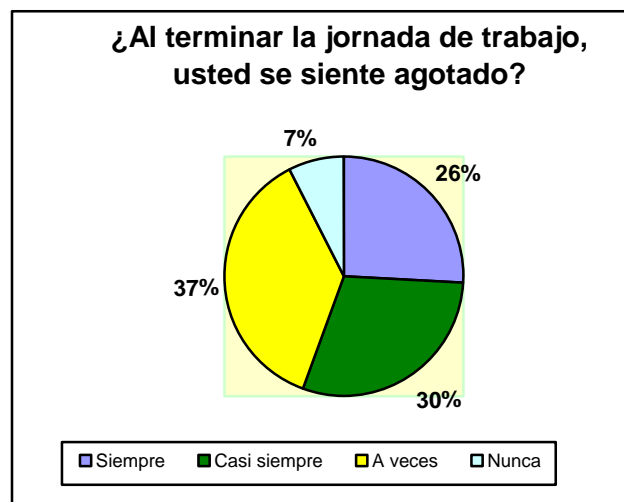
Analizando los datos obtenidos en cuanto a si les interesaría recibir capacitación sobre algún tema específico, un 59% contestó que no está interesado en ser capacitados, mientras que un 41% respondió estar interesado en ser instruidos y además mencionan sobre que temas les gustaría recibir capacitación. Entre las principales respuestas se encuentran los que mencionan que les gustaría recibir cursos sobre: prevención de siniestros (incendios, y otros tipos de riesgos laborales), logística y distribución; “en tareas que son realizadas por el personal de mantenimiento y que si estos están ocupados o no están en planta se pueda solucionar esos problemas para continuar con el trabajo diario”, seguridad e higiene y “de convivencia”, “en todo lo que sea necesario para el correcto desempeño”. Sobre seguridad industrial, seguridad alimentaria y logística. Un encuestado también manifestó que sería interesante poder conocer Dulcor para ver como cargan la mercadería y organizan las rutas y caminos.



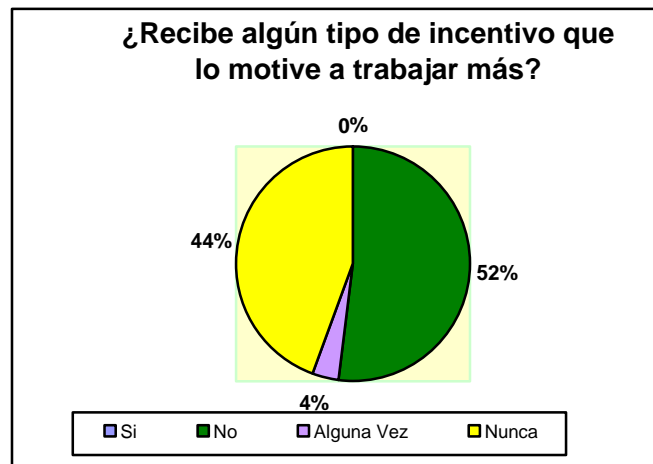
- ✎ Cuando se los consultan sobre a quien recurren primeramente ante la existencia de un problema laboral, un 56% aseguró recurrir a su encargado, mientras que un 22% lo hace ante un compañero de trabajo, y el 22% restante respondió a otro, dependiendo del horario en que se suscite el inconveniente.



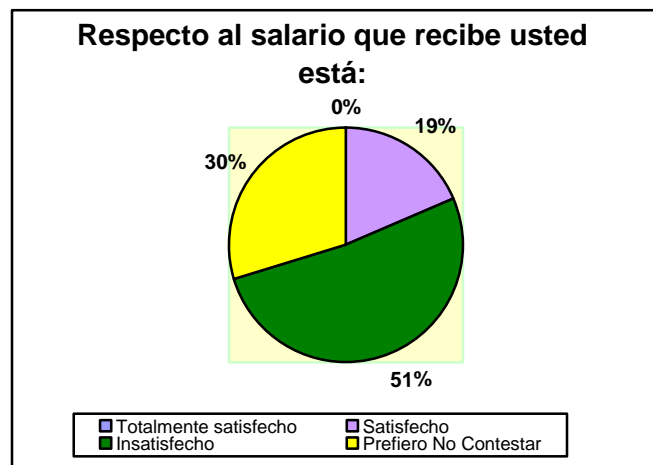
- ✎ También se los consultó sobre como consideran que es la carga del trabajo que desempeñan, un 30% suponen que la carga del trabajo es excesiva, un 48% reconocen que la misma es normal, un 15% cree que la carga es la adecuada, mientras que un 7% cree que la misma es baja.



- ✎ Con respecto a si se sienten agotados al terminar la jornada de trabajo, un 26% respondió que siempre se siente agotada, un 30% casi siempre, un 37% comentó que a veces se siente agotado, mientras que un 7% nunca se siente agotado al terminar la jornada laboral.



- De acuerdo a lo analizado sobre si se recibe algún tipo de incentivo (ya sea económico o no) que lo motive al empleado a trabajar más, el 52% argumentó que no reciben ningún tipo de incentivo, el 4% comentó que alguna vez recibió, mientras que el 44% reconoció nunca haber recibido incentivos de ningún tipo.



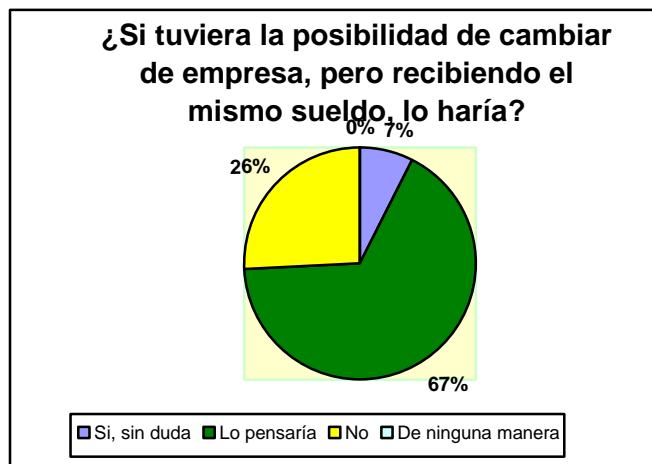
- También se los consultó sobre como se encuentran frente al salario que perciben, ninguno de los encuestados se encuentra totalmente satisfecho con el salario que obtienen, el 19% considera que están satisfechos, mientras que una gran cantidad, el 51% comenta que se encuentra insatisfechos y un 30% prefirió abstenerse de contestar.



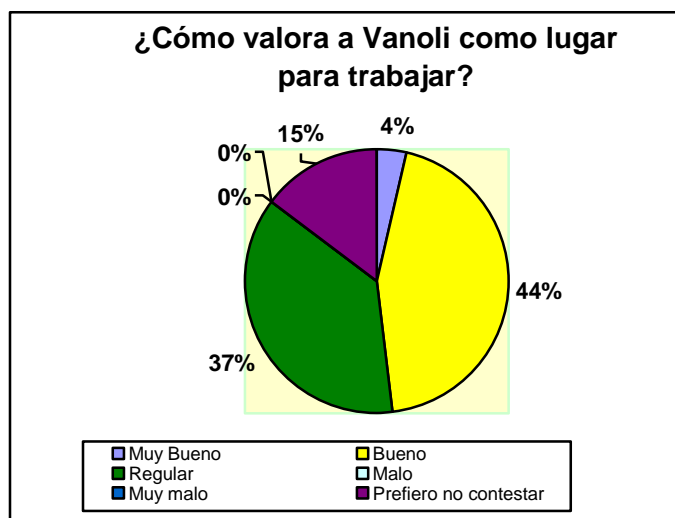
- ✎ Cuando se los consultó sobre si sienten que son tratados todos los empleados con la misma equidad, el 81% considera que no, que no son tratados todos de igual manera, que se hacen ciertas preferencias, mientras que un 19% comentó no saberlo. Lo que hay que destacar en este tema es que ninguno de los encuestados consideró que a los empleados se los trata de manera igualitaria.



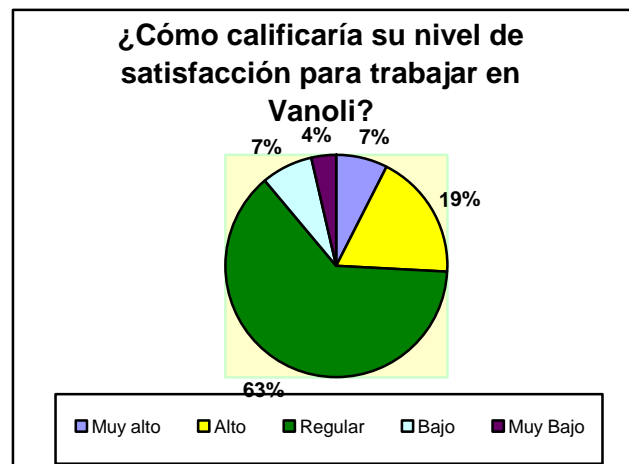
- ✎ En relación a si los empleados se sienten motivados en la realización de sus tareas un 48% contestó que no, mientras que un 41% comentó que a veces, en algunas oportunidades se siente motivado, y tan solo un 11% de los empleados se sienten motivados para realizar su trabajo de la mejor manera posible.



- ✎ Cuando se los consultó sobre como actuarían si tuvieran la posibilidad de cambiar de empresa, pero recibiendo el mismo sueldo que el actual, un 67% de los encuestados respondió que lo pensaría, mientras que tan solo un 26% contestó que no se cambiaría de empresa, mientras que un 7% respondió que si, que cambiaría sin dudas. Estas contestaciones llevan a la conclusión de que los empleados no tienen un alto sentido de pertenencia a la empresa ya que un gran número de los empleados se cambiaría de empresa si tuviera la oportunidad.



- ✎ Con respecto a como valoran los empleados a “Vanoli” como lugar para trabajar, tan solo un 4% de los encuestados reconoció que es muy bueno, mientras que un 44% considera que es bueno, y un 37% que el mismo es regular, aquí también un 15% prefirió no contestar.



- ✎ También se les consultó sobre como califican su nivel de satisfacción por trabajar en *Vanoli y Cía S.R.L* un 63% contestó que es Regular, un 7% bajo, y un 4% muy bajo, mientras que un 19% lo considera alto y tan solo un 7% muy alto.
- ✎ Al finalizar el cuestionario se permitió que los empleados comentaran sobre sugerencias, quejas, o algún dato que creyeran conveniente para el estudio. De las 27 encuestas respondidas, 16 de ellas fueron con alguna sugerencia de mejora, a continuación se detallan las más relevantes:
 - “Que sean justos con todos”
 - “Que se compren máquinas nuevas y todo mejore, lo que ayudaría a que la producción sea más fácil”
 - “Me parece que se tendría que exigir a todos los empleados por igual, de esta manera todo sería más fácil y se podría llegar a término con los pedidos.”
 - “Sugeriría que al empleado se lo valore más, se lo incentive, ya sea económicamente o de alguna manera. Que las horas extras se paguen y que suban las categorías en algunos casos.”
 - “Me gustaría que valoraran a los empleados”
 - “Mejorar en lo laboral, tomando en cuenta estas encuestas, tener una diagramación más cómoda y ágil a la hora de realizar una producción en los diferentes sectores de trabajo. Además cada sector debería tener un responsable encargado del mismo”.

- “Solo espero que esta encuesta tenga como fin mejorar algunos aspectos del ámbito de Vanoli, creo que una persona mejoraría su nivel de trabajo si tuviera un reconocimiento económico, en la medida de lo posible y también reconocer cuando se hace un esfuerzo personal y en equipo.”
- “Se debería mejorar la comunicación que existe entre el personal de planta, y si es posible arreglar los instrumentos y o maquinarias necesarias para la producción diaria.”
- “Se deberían de tener en cuenta nuestras sugerencias, y que sirvan para realizar las mejoras necesarias tanto para los empleados como para la empresa.
- “Que no se tengan preferencias” “que el encargado sea neutro y más estricto”

Análisis e interpretación de los datos obtenidos

Luego de haber realizado las entrevistas con las personas claves de la organización y de efectuar la observación de las distintas actividades y del día a día de la compañía se pudo arribar a las siguientes conclusiones:

Las actividades específicas de Recursos Humanos que se llevan a cabo dentro de la empresa, son desarrolladas por los encargados de la Administración, ya que no existe un Departamento específico de Recursos Humanos. La liquidación de sueldos es realizada por la contadora, y la selección de personal por los socios gerentes.

También existe un Responsable de Calidad que se desempeña dentro del laboratorio de la compañía. A su vez cuentan con un Ingeniero que se encarga de la Higiene y Seguridad laboral, quien asiste a la empresa una vez cada quince días.

Los operarios deben concurrir a un curso dictado por un organismo especializado, durante un año, sobre distintos temas específicos relacionados con su trabajo. Pero no se realiza un proceso de inducción, solo se les hace entrega del reglamento interno.

En lo que respecta a la satisfacción de trabajar y pertenecer a una empresa como lo es *Vanoli y Cía S.R.L.*, tan solo un 19% considera que es alta y un 7% muy alta., mientras que un 4% de los empleados valora a Vanoli como un lugar muy bueno para trabajar y un 41% considera que es bueno.

Por lo que se puede observar, no se llevan a cabo actividades relacionadas con la Motivación de los empleados. Tampoco se realizan acciones que busquen aumentar el sentido de pertenencia, y que intenten incrementar el compromiso del personal con su propio trabajo y con la empresa a la cual pertenecen.

Cuando se los consulta si se sienten motivados para la realización de su trabajo, un 48% contestó que no, un 41% comentó que en algunas oportunidades , y tan solo un 11% respondió afirmativamente, por lo que se manifiesta un descontento de los empleados en cuanto a la falta de motivación que la empresa le brinda, pero a su vez se destaca que existe una gran predisposición y voluntad, tanto por parte de los empleados, como de la cúpula gerencial para mejorar la situación actual en la cual se encuentra inmersa la compañía.

Como se menciona anteriormente el sentido de pertenencia a *Vanoli y Cía S.R.L.* no es muy alto, esto se deduce ya que cuando se los consultó sobre la posibilidad de cambiarse de empresa pero recibiendo el mismo sueldo que el actual, la gran mayoría contestó que lo pensaría y muy pocos contestaron que no se cambiarían. Por lo que uno de los factores a

tener en cuenta a la hora de elaborar el plan motivacional debería ser el sentido de pertenencia.

Los empleados consideran que a veces desde la empresa se interesan por el bienestar de ellos, pero un gran número cita que la empresa nunca se preocupó en que los empleados se sientan mejor dentro del trabajo. A su vez también un gran número considera que nunca se les reconoció el esfuerzo realizado para la concreción de su trabajo y son muy pocos los empleados que comentan que se los reconoce permanentemente.

Otro de los temas que preocupan es la gran cantidad de empleados que dice no conocer la historia de la compañía, o argumenta conocerla en parte, así como tampoco los objetivos que se persiguen, por lo que se deduce que el sentido de pertenencia hacia la empresa no es elevado. Por lo que sería importante la creación de un proceso de inducción, y de un manual de bienvenida, dentro del plan motivacional, esto ayudaría a incrementar el conocimiento que se tiene sobre la empresa de la cual se es parte, así como también a aumentar el sentido de pertenencia.

En lo que respecta a la comunicación interna dentro de la empresa, más del 70%, considera que la misma es regular o mala, a su vez un 40% de los encuestados piensa que no hay un clima adecuado para la realización de sugerencias, quejas u opiniones y que las mismas sean escuchadas y tenidas en cuenta, por lo que una de las medidas a adoptar para incrementar la motivación de los empleados es realizar actividades relacionadas para mejorar la comunicación interna.

Según lo analizado en las encuestas, el clima de trabajo dentro de la empresa no es el mejor, ya que la mayoría de los encuestados así lo consideró, caracterizándolo como bueno y algunos como malo.

En cuanto a las relaciones interpersonales dentro de la compañía, por un lado la relación con el encargado es considerada como buena por un 40% y regular por un 37% por lo que son muy pocos los empleados que piensan que es muy buena o muy mala.

Las mismas personas que consideran que el clima de trabajo dentro de la compañía es malo, son los mismos que respondieron que la relación con su superior era regular. En cuanto a la relación que existe con los compañeros de trabajo la mayoría argumentó que la misma es regular, por lo que uno de los temas a tratar en el plan motivacional debería tener relación con el fomento del compañerismo.

A su vez, los empleados no ven como equitativo el trato hacia ellos, ya que el 81% manifiesta que no se los trata a todos por igual. Por lo que se considera que las relaciones informales no son las esperadas dentro de la empresa, entonces otra de las actividades a

implementar para incrementar la motivación se deberá enfocar en mejorar las relaciones informales e interpersonales, lo que ayudará a mejorar el clima laboral.

En cuanto al salario que se percibe ninguno de los empleados manifestó considerarse totalmente satisfecho con la bonificación percibida, mientras que una gran cantidad de ellos prefirió abstenerse de contestar, un gran número se encuentra insatisfecho, mientras que tan solo un 19% consideró estar satisfecho.

En lo que respecta a los incentivos (ya sean económicos o no), casi la totalidad de los empleados coinciden en no recibir ningún tipo de incentivo que los motive a trabajar, mientras que un 4% comentó que en alguna oportunidad recibió.

Con relación a la percepción que tienen sobre las condiciones físicas del puesto de trabajo (ya sea la iluminación, la temperatura, la ventilación, el espacio, los ruidos) lo que llama la atención es que la gran mayoría de los encuestados considera que la disposición del mismo es incómodo, un 19% prefirió no contestar, mientras que tan solo un 7% considera que es confortable. En cuanto a las medidas de seguridad que la empresa adopta para el cuidado del trabajo de sus empleados la mayoría de los trabajadores consideran que las mismas son las adecuadas.

La duración de la jornada laboral y la carga del trabajo es considerada por la mayoría de los encuestados como normal y adecuada respectivamente; mientras que un 30% cree que la misma es excesiva. Es la misma proporción que argumentó sentirse agotados en algunas oportunidades, o que no se sienten agotados al finalizar con la jornada de trabajo.

Se le dio la oportunidad a los empleados para que opinen y den su sugerencia o aporte libremente, esto fue una buena opción ya que muchos aprovecharon esta oportunidad para poder expresar como se sienten en su trabajo, las principales sugerencias fueron mencionadas en el análisis de los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas.

Para concluir con el análisis, es menester destacar que con los datos obtenidos en las encuestas, se puede comprobar gran parte de lo recolectado mediante las entrevistas realizadas. Por lo que es de suma importancia aclarar que la opinión vertida por los altos gerentes de la compañía coincide en gran parte con las brindadas por los empleados en las distintas encuestas realizadas.

DESARROLLO

Propuesta

Plan motivacional

Las organizaciones evolucionan día a día hacia nuevos modelos, pero el capital clave de toda organización continúa siendo el humano. Hay que tomar a los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva. Las organizaciones deben comprender que si quieren lograr resultados positivos en sus actividades, deben prestar mayor atención al ambiente interno, ya que depende de su personal para poder lograr los objetivos organizacionales.

Las personas aceptan participar en la empresa y contribuyen a la consecución de los objetivos, en la medida en que su participación en ella le brinde los medios para cubrir con sus necesidades y cumplir sus objetivos y aspiraciones individuales.

Por lo tanto, al empleado hay que cuidarlo, y hacerlo sentir confortable en su trabajo, que perciba que es importante su desempeño para el desarrollo de la organización, ya que si la persona se mantiene motivada, va a realizar un trabajo eficaz y eficiente que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

Lo que se pretende es contar con empleados motivados y predispuestos para el trabajo, que se sientan parte de la empresa, que se los tiene en cuenta, que se los valora, buscando aumentar el compromiso y lealtad con la organización y con su propio trabajo y se logre fomentar el compañerismo e integración entre todos como empresa.

También mediante la elaboración del siguiente plan motivacional se tuvo en cuenta que la persona no solamente actúa de determinada manera por motivos económicos, sino que también existen otras cosas, u otras necesidades que persigue un ser humano como el reconocimiento, seguridad, estima, entre otros. Tradicionalmente el salario y los beneficios económicos eran los componentes que determinaban la relación laboral, pero en la actualidad los empleados consideran además otros factores como el clima laboral, el sentido de pertenencia y condiciones del ambiente de trabajo.

Muchas veces se da por supuesto que el trabajo es motivador o al menos interesante para el trabajador, ya que ha accedido a él por su propio interés pero esto no

siempre es así. Al intentar implementar un programa de actividades que tienden a incentivar a los trabajadores, es fundamental conocer de antemano cuales son sus necesidades y en base a eso, luego abordarlos. Por eso se hace mención de la Teoría de las necesidades propuestas por Maslow.

Por ejemplo, puede ocurrir que algunas personas obtienen algo más del trabajo que el sueldo en sí en dinero, ya que el trabajo también satisface la necesidad de interacción social, de pertenencia a un grupo, por lo que muchas veces ocurre que gracias a compañeros amigables y solidarios aumente la satisfacción y motivación en el empleado.

Las personas son diferentes entre sí en lo referente a la motivación. Las necesidades humanas que motivan el comportamiento producen patrones de conducta que varían de un individuo a otro, tanto los valores y los sistemas cognitivos de las personas, como las habilidades para alcanzar los objetivos personales son diferentes. Pero a su vez, las necesidades, valores personales y capacidades varían en el mismo individuo en el transcurso del tiempo.

Lo que se pretende lograr mediante el uso de la motivación es que aumente la capacidad para influir en el cambio y reducir las resistencias a éste, que contribuya a aumentar la autoestima y reducir el sentimiento de desmoralización, que brinde información útil, que cambie el clima total de la organización y ayude al cambio o al fortalecimiento de la cultura organizacional.

A su vez se debe hacer hincapié en la comunicación del mismo, como así también en la mejora de la comunicación interna, porque la misma es un factor clave para el desarrollo de las estrategias organizacionales, y es un instrumento imprescindible para lograr la implicación del personal, apoyando estructuralmente el proyecto empresarial.

Estas actividades se pueden llevar a cabo a través de la utilización de distintas herramientas diseñadas especialmente para tales fines teniendo en cuenta las necesidades.

Por todo lo planteado precedentemente, para que el plan motivacional sea eficaz, se deberían tener presente las siguientes pautas o indicaciones:

- ✚ Involucrar a la dirección de la empresa en el desarrollo del plan.
- ✚ Estos planes deben reflejar los valores y la estrategia de la organización.
- ✚ Los empleados deberían participar en la elaboración y ejecución de algunos de los programas.

- ✚ Los programas deberían ser variados, lo que es significativo para algunos puede no serlo para otros.
- ✚ Los planes deberían darse a conocer , mediante la comunicación de los mismos a los empleados.
- ✚ Los programas pueden ser en dinero, o de reconocimiento, sin ningún costo alguno.
- ✚ La ejecución debe garantizar equidad con todos lo empleados.

Sin lugar a dudas para lograr un correcto desarrollo de todo el plan lo que se requiere es que el mismo se implemente como un proceso continuo, con control periódico, donde todas las partes actúen como un sistema, con una cierta sinergia que ayude a la correcta consecución del mismo.

Por lo tanto la implementación debe contar con la predisposición y colaboración de todos los empleados de la empresa *Vanoli y Cía S.R.L.*

No se debe olvidar que el fin último del mismo es ayudar a la empresa a que consiga el éxito organizacional, como así también a los empleados a contar con un trabajo que los gratifique. Teniendo como premisa fundamental que la motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención, porque es la fuerza que impulsa a que la persona actúe de determinada manera.

1-Proceso de inducción

Como se mencionaba anteriormente, a la persona hay que cuidarla y hacerla sentir cómoda en todo momento, desde el mismo ingreso a la organización, por lo tanto una de las propuestas del plan motivacional es la elaboración de un proceso cuidado y planificado de inducción. Pretendiendo que el nuevo empleado se sienta familiarizado con la compañía, con su puesto de trabajo, con sus compañeros, desde un principio y vaya incorporando los valores organizacionales desde este primer momento.

La bienvenida al empleado es sumamente importante, porque la primera impresión es la que más influye y va a permanecer durante mucho tiempo en la mente del recién incorporado, la manera en que es recibido por sus nuevos compañeros de trabajo, por su jefe o encargado va a repercutir en la mirada que el nuevo empleado tenga de la organización, por eso ese primer momento dentro de la compañía no debería dejarse librado al azar y planificarse para luego poder ser ejecutado.

Además este proceso busca que el recién incorporado, disminuya esa ansiedad que le genera ingresar a una nueva compañía, con nuevas responsabilidades y tareas, que logre relacionarse de una manera más rápida, ya sea con su puesto de trabajo o con sus compañeros, que tenga los conocimientos sobre el funcionamiento de la organización, la ubicación de los baños, oficinas, etcétera.

Ayudará también a que la persona logre de a poco incorporarse a la empresa y se sienta parte de ella, que perciba que su trabajo es importante para la misma, y lograr así aumentar el sentido de pertenencia del empleado a la compañía, su compromiso con la empresa, con los valores organizacionales y que poco a poco los vayan internalizando para poder sentirse parte de la cultura de la empresa y que su trabajo contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

Dentro de este plan de inducción se confeccionará un manual formal escrito, que se utilizará como Cuadernillo de Bienvenida para ser entregado a los empleados en su primer día de trabajo, en el cual figure entre otras cosas una breve reseña histórica de la compañía, su evolución en el tiempo, su perfil empresarial, los valores, sus productos, las vacaciones, las sanciones, para que el empleado logre situarse y para generar un sentimiento de identidad hacia la compañía.

Se recomienda, en la medida de lo posible, y cuando las condiciones sean las indicadas, aprovechar la ocasión para entregar al nuevo trabajador algún artículo (una lapicera, llavero, etcétera), que estimule su identificación con la empresa. Esta acción cuesta muy poco y genera mucho.

También durante este proceso se debe hacer entrega de las herramientas e instrumentos de seguridad necesarios que el empleado deberá utilizar.

Principales temas a tratar en el plan de inducción

Con respecto a la organización en general:

- ▶ Historia de la compañía
- ▶ Estructura de los edificios e instalaciones
- ▶ Normas de seguridad
- ▶ Líneas de productos
- ▶ Descripción del proceso productivo
- ▶ Políticas y normas
- ▶ Buenas Prácticas de Manufactura

Con respecto a las prestaciones y servicios al personal:

- ▶ Política salarial y de compensación
- ▶ Vacaciones y días feriados
- ▶ Capacitación
- ▶ Servicios Médicos
- ▶ Servicios de cafetería y restaurante
- ▶ ART

Con respecto a las funciones y deberes específicos:

- ▶ Ubicación del puesto de trabajo
- ▶ Labores a cargo el empleado
- ▶ Normas específicas de seguridad
- ▶ Relación con los otros puestos de la compañía.

Uno de los principales errores que hay que evitar, es el de atestar al nuevo empleado con todo lo que necesite saber, por eso se propone la entrega de un manual de bienvenida.

Tampoco hay que olvidarse que la inducción es un proceso y que comprende a otros miembros de la empresa. Los empleados necesitan tener un panorama preciso sobre como funcionan las cosas, la ubicación del lugar de trabajo, de las instalaciones y sobre quienes serán sus futuros compañeros de trabajo.

Como se menciona en distintas oportunidades, la inducción es un proceso que consta de distintas etapas, que deben cumplimentarse para lograr el correcto desarrollo del plan y la implicación del empleado con la empresa.

El día de ingreso del empleado a la compañía será recibido por el encargado, con el cual dialogará sobre algunos temas específicos de la organización y sobre su puesto de trabajo. Se le realizará la entrega de los elementos de seguridad y del uniforme necesario, junto con la cartilla de las normas de seguridad. También, se le explicará la importancia del curso de capacitación dictado, específicamente para los empleados de producción, al que deben concurrir durante un año.

Luego se procederá al recorrido por las instalaciones de la empresa, donde se les presentarán a sus compañeros de trabajo, una vez culminada la charla informal de presentación con los compañeros, se hará entrega del manual de bienvenida, que contiene toda la información pertinente sobre la organización y su funcionamiento, junto con el reglamento interno de la compañía.

Durante la jornada laboral se aconseja al encargado que concurra hasta el lugar del puesto de trabajo, para verificar que todo esté funcionando correctamente y para aclarar ciertas dudas o inquietudes del nuevo empleado.

Al finalizar el día laboral, ese empleado deberá firmar un documento de conformidad de su participación en el proceso de inducción.

La calidad de la Inducción será evaluada periódicamente y en el día a día, se empleará como criterio de inducción insuficiente el desconocimiento por parte del trabajador de los aspectos constitutivos de la misma.

A continuación se presenta el Manual de Bienvenida que deberá ser entregado a los empleados.

(manual de bienvenida ver archivo en Power Point)

2-Eventos sociales

Otra de las actividades propuestas en este plan, es la realización de eventos sociales, los mismos tendrán como principal objetivo unir y mantener motivado al personal de la empresa, como así también mejorar y fomentar el compañerismo y las relaciones informales entre ellos.

Dentro de estos eventos, dependiendo de la disposición económica, se podría realizar alguna cena, almuerzo, comida a la canasta, o un día de campo, para la celebración de alguna fecha importante, como la fecha de aniversario de la compañía o el día del trabajador, al que puedan concurrir todos los empleados y sus familiares.

Al incluir a la familia en la participación del evento, se intenta integrar la vida personal del empleado con la vida laboral, como así también una mayor cohesión grupal con sus compañeros de trabajo.

Hay que aprovechar estos acontecimientos, porque son buenos momentos para hacer llegar al personal el parecer de la organización, ya que permite a la empresa demostrar su interés por sus empleados, reforzando la cohesión de grupo y el sentido de pertenencia, así como también el compromiso con la misma.

Se pueden utilizar distintas formas de motivar a los empleados, además del evento propiamente dicho, por ejemplo con la entrega de regalos para los empleados, conocer un poco más sobre algún acontecimiento de la empresa, comunicación de ciertos programas o proyectos.

También se puede aprovechar la oportunidad para realizar un reconocimiento a los empleados con una cierta antigüedad dentro de la empresa.

Los costos del mismo van a depender de la modalidad que se decida realizar, y del alquiler del salón o de un lugar al aire libre.

3-Regalos empresariales

Otra de las actividades motivacionales que se proponen, teniendo en cuenta una sencilla y rápida implementación y sin generar una gran inversión económica, consiste en el envío de tarjetas de felicitaciones para fechas especiales, como ser: cumpleaños, nacimiento de un hijo, día del trabajador, Navidad, Año nuevo. Estas tarjetas se pueden estandarizar, ya que las mismas se pueden enviar a todo el personal. Se puede hacer entrega de las mismas personalmente o enviar mediante correo.

Mientras que otras actividades deberían ser individuales teniendo en cuenta los deseos, y expectativas de los distintos empleados.

En Marzo cuando comienzan las clases, se dará entrega a los empleados que tengan a su cargo hijos en edad escolar, un bolsón con los siguientes útiles escolares: 3 lapiceras azules, 1 negra y 1 roja, lápices de colores, fibras, una regla, una escuadra, un sacapuntas, una goma, una carpeta lisa, un pincel, témperas, una tijera y un sobre de papel glacé. En el presupuesto se puede observar el precio de los mismos, de acuerdo con los datos suministrados por el Gobierno de la Provincia de Córdoba sobre la canasta escolar 2008.

También se propone la entrega de una canasta navideña para los empleados con productos de la empresa, los cuales serán designados por el gerente.

Además se recomienda la confección, para una posterior entrega de souvenirs que contengan la marca de la empresa como llaveros, lapiceras, termos de la organización, para tratar de mantener y aumentar el sentido de pertenencia y la identificación con la empresa por parte del empleado.

En las imágenes que se presentan a continuación hay varias opciones de los posibles productos, con distintos presupuestos.

A continuación se presentan algunos ejemplos:

Llaveros con la marca de la empresa:



Descripción:
Llavero rectangular de metal,
combinado en color silver con satín.
Medidas: 5 x 2 cms.



Descripción:
Llavero circular de metal,
combinado con varios colores.

Lapiceras con la marca de la empresa:



Descripción:
Cuerpo y clip silver.
Grip de goma en color: azul, verde, rojo,
negro. Detalle de color en clip. Retráctil.



Descripción:
Bolígrafo con cuerpo frost de
color.
Puntas, botón y clip silver.



Descripción:
Bolígrafo con cuerpo, botón y punta
silver. Grip de goma de color.
Clip metálico.

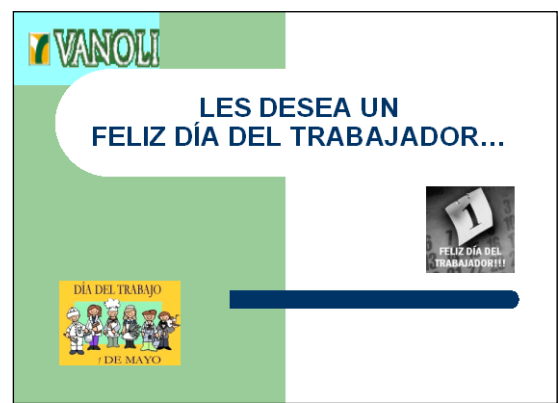
Termos con la marca de la empresa:



Descripción:
Termo de acero
inoxidable.
Capacidad: 1 litro.
Cierre hermético.
Con funda de cuero
ecológico.
Con cierre lateral y
tira para colgar.
Medida: 33 cms.
de alto.



Tarjetas estandarizadas para acontecimientos específicos:



4-Cartelera de avisos

Esta propuesta consiste en la colocación de una cartelera o también llamado tablero de avisos, en un lugar estratégico, visible para los empleados: como ser algún pasillo, comedor, o al ingreso de la planta de producción.

En la misma se colocarán las fechas de cumpleaños, acontecimientos importantes para la compañía, lanzamiento de nuevos productos, alguna noticia sobre la empresa, presentación de algún curso de capacitación, o algún comunicado general de la empresa para los empleados.

La implementación de esta cartelera servirá como medio de comunicación, ya que la empresa podrá utilizarla para informarles a los empleados sobre los distintos acontecimientos que necesitan darse a conocer. Esto ayudará a que el personal se sienta involucrado y notificado de las diversas actividades o decisiones que tome la empresa, así ellos mismos podrán visualizarlas rápidamente.

La cartelera que se propone se puede observar a continuación, puede ser construida en base a acrílico, o madera con un vidriado especial, o la más económica en base a corcho. El tamaño de la misma dependerá del lugar de su ubicación.



Otra de las actividades para el mejoramiento de la comunicación podría ser la entrega de un **correo electrónico o correo personal**, para informar sobre algún aviso importante siempre teniendo en cuenta la claridad del mensaje que se quiere lograr.

5-Buzón de sugerencias

Otra de las acciones planeadas en la búsqueda de la mejora en la comunicación interna, es la creación de un buzón de sugerencias, allí los empleados sin importar el rango jerárquico que tengan, puedan brindar ciertas sugerencias, consultas, recomendaciones, o quejas para lograr así un mejor desarrollo de la compañía, y a su vez sientan que se los tiene en cuenta, que sus opiniones son escuchadas.

A los empleados sin dudas les gusta ser consultados, y participar en las distintas actividades, esto se puede observar en las encuestas realizadas.

Además de habilitar un canal de información desde los empleados hacia la gerencia, esta herramienta configura un espacio de participación que permite motivar al personal y aumentar el sentido de pertenencia a la empresa.

En el caso de las consultas se podría generar una respuesta directa. Mientras que todas las sugerencias, quejas y opiniones emitidas deben tener una respuesta, indicando los datos necesarios sobre su aplicación o no y agradeciendo el interés por su participación.

Hay que dejar en claro a los empleados, que esta herramienta es para beneficio propio, que brinda ciertas ventajas utilizarla, entre ellas de emitir una libre opinión, por lo que la gerencia debería incentivar a su personal a que lo utilice. El diseño del mismo debe contemplar una estrategia de apropiación que permita a las personas ver la importancia de su uso y considerarlo como un canal propio de comunicación.

El buzón será diseñado de acuerdo a las necesidades de la organización y será colocado en un lugar visible, como puede ser la oficina de entrada.

Lo que se pretende mediante la implementación del buzón y de la cartelera de avisos es mejorar la comunicación interna.

Ya que a través de la gestión de la comunicación interna se persigue promover la comunicación informal entre los compañeros de trabajo, facilitar la integración entre las actividades organizacionales y las personales, fortalecer la cohesión grupal, logrando así reducir los conflictos internos; consiguiendo que todo el personal se sienta involucrado y notificado de las distintas acciones o decisiones que se toman en la empresa.

Estas actividades que permiten la participación de los empleados, favorece al desarrollo del sentido de pertenencia a la compañía.

6-Reconocimiento personal

Una simple pero eficiente e importante actividad motivacional, consiste en el reconocimiento y los elogios sobre las cosas que se hacen bien, de manera eficaz. Es una forma de demostrarle a los empleados que las acciones que realizan de manera adecuada contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, y de manifestarles que se los tiene en cuenta.

Este reconocimiento los motiva a seguir desempeñándose correctamente en su puesto de trabajo o los incentiva a mejorar día a día, ya que los empleados advierten que son valorados por el esfuerzo realizado, y en cierta medida toda persona desea ser apreciada.

Muchas veces se pasa por alto esta herramienta, pero un reconocimiento de la labor del empleado en un momento determinado, puede consistir en un simple comentario para los gerentes de las empresas, mientras que para los empleados puede ser de gran importancia, ya que aumenta su motivación individual e incide de manera positiva en el ambiente de trabajo.

El refuerzo positivo que se produce por el reconocimiento de un comportamiento que se quiere mantener, se espera que de buenos resultados. “El reconocimiento a un trabajo bien hecho es el mejor incentivo para el buen desempeño del empleado”.¹⁴

Se lo puede manifestar públicamente, o entablar un diálogo con ellos, mediante el uso de frases como “Bien Hecho, Felicitaciones, Así es”, o mediante la entrega de una carta o una tarjeta. Cualquier tipo de contacto con los mandos más altos genera algún tipo de motivación.

Muchas veces unas palabras de agradecimiento expresadas sinceramente por la persona apropiada, en el momento indicado, pueden significar mucho para un empleado.

Unos consejos a tener en cuenta a la hora de realizar los elogios, por parte del emisor, demostrar humildad y sinceridad en la forma de realizarlo, que el receptor no sienta que solo se efectúa por obligación, sino porque realmente se lo merece.

A su vez quien lo recibe debe tener una actitud receptiva, entender que actuó correctamente y que ese comportamiento está siendo reconocido. El empleado debe entender que así como recibió un elogio puede ocurrir que reciba una crítica o un llamado de atención por algo que no está bien hecho.

¹⁴ CAMPS, KEVIN “**Hacia recursos Humanos muy especializados, motivados y flexibles**”- El cronista Management empleo- Buenos Aires -1997

Se debería dejar en claro al empleado porque es importante ese comportamiento y alentarle y estimularlo a que continúe realizándolo o que intente mejorar su desempeño día a día.

El elogio que se efectúe debe tener impacto emocional, ser gratificante para la persona que lo recibe y dejar en claro el motivo por el que se está otorgando el mismo. No prometa lo que no puede cumplir, y si se comprometió a algo no lo deje pasar. Debe demostrarse confiable y creíble, ya que la credibilidad es el resultado de la coherencia mantenida a lo largo del tiempo entre lo que se dice y lo que se hace.

Otra de las acciones a realizar consiste en una visita periódica por la planta de producción por parte de la gerencia, esto ayuda a que los empleados sientan el apoyo de los mandos jerárquicos, que noten que son parte de la empresa y que con un simple saludo con el nombre de pila de la persona o un reconocimiento o elogio se logra mantener y hasta incrementar la motivación en los empleados.

7-Control de las condiciones laborales

La productividad de una empresa está íntimamente relacionada con las condiciones en las que se lleva a cabo el trabajo. Se debe tener en cuenta el equipamiento que utilizan, la disposición de las maquinarias, la iluminación que reciben, la temperatura, la ventilación tanto en invierno como en verano, la emisión de ruidos, la limpieza, entre otras.

Las personas se preocupan por su entorno laboral, ya sea por su propia comodidad o para realizar correctamente su trabajo. Está comprobado que los empleados prefieren los ambientes físicos que no sean peligrosos ni incómodos.

Puede ocurrir que los empleados se sientan desmotivados o descontentos debido a que las condiciones del ambiente de trabajo no son las adecuadas, por lo que la empresa debe tratar de desarrollar las condiciones necesarias para que su personal se sienta comprometido y motivado.

En el análisis de las encuestas, una gran mayoría considera que las condiciones del ambiente de trabajo son incómodas y que no están adaptadas a la labor que deben realizar. Mientras que cuando se los consulta sobre las condiciones de seguridad que la empresa les brinda para salvaguardar su integridad física un alto porcentaje considera que las mismas son las adecuadas.

Por lo que se propone la revisión permanente de las condiciones laborales, en conjunto con el Ingeniero encargado, para controlar que las circunstancias en las que se desempeña la jornada laboral sean las adecuadas, que garanticen la seguridad tanto en el trabajo como para el trabajador.

Luego de realizar las revisiones, en el caso de ser necesario se procederá a la mejora de las condiciones laborales, teniendo en cuenta lo expuesto por Herzberg en su teoría bifactorial.

En este caso lo que se propone es aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, que son los relacionados con el contexto laboral, las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el clima laboral, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que evitan la insatisfacción laboral.

Como parte de esta propuesta, también se dará entrega a los empleados en el momento de su ingreso junto con las herramientas de seguridad, y el manual de bienvenida la siguiente cartilla, que servirá de guía y de ayuda para los nuevos ingresantes.

En ella se presentan datos sobre la seguridad e higiene en el trabajo, sobre los accidentes laborales, la aseguradora de riesgo de trabajo, como actuar en el momento de un accidente, la importancia de contar con una ART.

El principal objetivo que se persigue mediante la entrega de esta cartilla sobre HIGIENE y SEGURIDAD, es que el empleado conozca los riesgos a los que estará expuesto día a día, para poder así prevenir y minimizar los accidentes.

(archivo Seguridad)

8-Opinión sobre los cursos de capacitación

Como se sabe la capacitación es un proceso sistemático y planificado que se utiliza para modificar o desarrollar el conocimiento, o las técnicas de los empleados a través del aprendizaje o de la experiencia con el fin de un desarrollo adecuado en las actividades que deban llevar a cabo.

Tal como se comenta en el análisis de los datos recabados de las encuestas, los empleados reciben en su primer año de trabajo una capacitación, deben concurrir una vez por semana a un curso dictado por un organismo especializado. El mismo se realiza con el fin de interiorizar a los empleados sobre las tareas que realizan, la manipulación de alimentos, las normas de higiene y seguridad, de sanitización, entre otros temas, para que logren desempeñarse en su puesto de trabajo de una manera integral y eficiente.

Esta actividad propuesta, consiste en indagar a los empleados que participaron de los distintos cursos brindados por la empresa, o por otros organismos, sobre cuales son sus impresiones, opiniones y sugerencias sobre el curso dictado.

En las encuestas también se los consultó acerca de su interés por recibir cursos de capacitación, los empleados que respondieron estar interesados, también dieron a conocer los cursos o capacitaciones de las cuales les gustaría participar.

Muchos mencionaron estar interesados en recibir cursos sobre prevención de incendios y de siniestros, seguridad e higiene laboral, y seguridad industrial.

Sin dudas que el análisis de las opiniones obtenidas contribuirá a mejoras en el futuro dictado de los mismos y servirá como un instrumento de control, ya que se podrá medir la efectividad de los mismos.

En el anexo 4 se presenta el formulario de valoración de los cursos de Capacitación propuesto.

9-Realización periódica de encuestas de clima laboral

El análisis de las encuestas de clima laboral que se efectuarán, podrá ser utilizado a modo de guía para conocer la situación en la que se encuentra el clima de trabajo de la empresa.

La opinión de los empleados y como se sienten en su puesto de trabajo y en la organización es importante que se conozca, ya que sus percepciones y sentimientos influyen en sus conductas, tanto dentro como fuera de la compañía, por lo que es interesante que sean tenidas en cuenta a la hora de evaluarlos o de realizar algún plan que los involucre.

Además, la realización de la encuesta se puede considerar como una sencilla e importante herramienta motivacional, porque los empleados sienten que se los tiene en cuenta y que es importante su participación en la misma.

Es primordial que se realicen de una manera periódica, ya que las actividades motivacionales no serán siempre las mismas, se podrán ir modificando a medida que van cambiando las distintas necesidades de los empleados.

Al intentar implementar un programa de actividades que tienden a incentivar a los trabajadores, es fundamental conocer de antemano, sus necesidades y en base a ese conocimiento poder abordarlos.

10-Control de todas las actividades motivacionales

El control es la medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos propuestos por la empresa y por los planes ideados para alcanzarlos.

Es un complemento indispensable para el plan presentado, porque es el factor necesario para corroborar que lo planeado concuerde con lo deseado, que permitirá observar el comportamiento de las personas y encuadrarlo de acuerdo a nuestras expectativas y objetivos.

El proceso de control debe ser repetitivo y periódico, se debe realizar un seguimiento del desempeño de las distintas actividades propuestas, así como también de los resultados obtenidos, para corroborar si los mismos se cumplen y si son los deseados por la empresa al momento de la concreción del plan.

En el caso de presentarse desviaciones o variaciones tomar las medidas o acciones correctivas necesarias que tiendan a mejorar esas variaciones, logrando que lo realizado concuerde con lo que se pretendía hacer en un principio.

Análisis de factibilidad

La realización del siguiente análisis tiene como objetivo principal demostrar cuales son las posibilidades, limitaciones y disponibilidades concretas establecidas por la organización, que deben ser tenidas en cuenta a la hora de la implementación del plan propuesto.

Además sirve para descubrir cuales son los objetivos del ente en base al proyecto, y luego determinar si el mismo es útil para que la empresa logre sus objetivos. La búsqueda de estos debe contemplar los recursos disponibles o aquellos que la empresa puede proporcionar, nunca deben definirse con recursos que la empresa no es capaz de dar.

Según lo observado y analizado *Vanoli y Cía S.R.L* presenta las siguientes particularidades:

- **Factibilidad Política:** Este punto no presenta problema ya que el socio gerente de la compañía, manifestó el interés y la predisposición porque se solucionen los problemas existentes, por la mejora del clima laboral, y por un incremento de la motivación de los empleados.
- **Factibilidad Económica:** *Vanoli y Cía S.R.L* cuenta con los recursos financieros y económicos necesarios para poder llevar a cabo las distintas actividades propuestas en el proyecto.
Tal como se puede observar en el presupuesto presentado a continuación, se exhiben varias opciones en las distintas actividades a implementar, ya que se consultó con diferentes empresas sobre el costo de las distintas herramientas que se deberán utilizar, tratando de encontrar la más indicada para la organización, de acuerdo con el nivel de económico.
- **Factibilidad Humana:** Se observa la predisposición del capital humano para adaptarse a nuevos cambios y colaborar en nuevas prácticas de Recursos Humanos, lo que permitirá mejorar la situación actual en la que se encuentran inmersos sus empleados de acuerdo con las opiniones recabadas. Por lo que existe la

factibilidad humana para la concreción del plan, posibilitando en un mejor desempeño tanto en la actualidad como en un futuro.

- **Factibilidad Física:** *Vanoli y Cia S.R.L* cuenta con el espacio físico necesario para la realización del plan, con una infraestructura edilicia adecuada al trabajo en sí, así como también el lay out de la misma y la disposición de las herramientas y de las maquinarias.
- **Factibilidad Técnica:** La organización cuenta con algunos de los recursos y herramientas necesarias, para la concreción del plan, mientras que otras deberán crearse o mejorar las existentes, de manera que se adapten a la situación concreta.

El éxito de un proyecto está determinado por el grado de factibilidad que se presente en cada una de los aspectos anteriores.

Por todo lo expuesto anteriormente se puede concluir que en *Vanoli y Cia S.R.L* es factible el diseño, implementación y concreción del proyecto que se propone con el objetivo de mejorar la motivación de los empleados.

Presupuesto total del proyecto

El presupuesto del presente proyecto fue calculado en base a las distintas actividades propuestas para la concreción del plan.

También se considera el valor hora de trabajo, como consultor externo de Recursos humanos, teniendo en cuenta el precio mínimo con el que se lo encuentra en el mercado laboral en la actualidad.

IMPLEMENTACIÓN DE LAS DISTINTAS ACTIVIDADES			
<i>ACTIVIDADES</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>COSTO UNITARIO</i>	<i>COSTO TOTAL</i>
<u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u>			
<u>Diagnóstico de la empresa</u> <ul style="list-style-type: none"> Encuestas de Clima Laboral 	33	\$0.50	\$16.50
<u>Proceso de Inducción</u> <ul style="list-style-type: none"> Manual de bienvenida 	15	\$15	\$225
<u>Control de las condiciones laborales</u> <ul style="list-style-type: none"> Cartilla de seguridad e higiene laboral 	15	\$0.40	\$6
<u>Opinión sobre los cursos de Capacitación</u> <ul style="list-style-type: none"> Formulario para la valoración del curso. 	33	\$0.20	\$6.60
<u>GASTOS DE TRASLADO</u> <ul style="list-style-type: none"> Viajes a la empresa 	6	\$5	\$30
<u>GASTOS DE MERCHANDISING</u> <u>Regalos empresariales</u> <ul style="list-style-type: none"> Tarjetas de Felicitación 	100	\$0.50	\$50

• Souvenirs de la empresa			
○ Lapiceras ¹⁵	100	\$1.10	\$110
○ Llaveros circulares de metal ¹⁶	100	\$0.30	\$30
○ Llaveros de metal fino	100	\$0.60	\$60
○ Termos	10	\$20	\$200
<u>Bolsón de útiles escolares¹⁷</u>			
3 lapiceras azules		\$0.75	
1 lapicera roja		\$0.25	
1 lapicera negra		\$0.25	
Lápices de colores		\$1.40	
Fibras		\$1.50	
1 regla transparente		\$0.40	
1 escuadra transparente		\$0.70	
1 carpeta lisa		\$1.80	
1 sacapuntas		\$0.20	
1 goma		\$0.25	
5 témperas		\$1.30	
1 pincel		\$0.35	
1 tijera		\$0.60	
1 sobre papel glacé		\$0.25	
Subtotal Bolsón útiles escolares	25	\$10	\$250
<u>Cartelera de avisos</u>			
• De vidrio ¹⁸	1	\$260	\$260
<u>HONORARIOS</u>			
• Diagnóstico Global (Entrevistas, observación,	50 horas	\$40	\$2000

¹⁵ También se encuentra la opción de 200 lapiceras por \$0.83 lo que sería un total de \$166.

¹⁶ Según datos suministrados por la empresa Anagraf dedicada a la elaboración de artículos publicitarios para empresas, ubicada en Capital Federal.

¹⁷ Según los datos suministrados por el Gobierno de la Provincia de Córdoba en la elaboración de la Canasta Escolar para el año 2008.

¹⁸ Existe una opción más económica, de pizarra de corcho con marco de madera y fondo de telgopor de alta densidad (60 cm x 90 cm) el costo de la misma es de \$16.

encuestas y análisis del contexto.)			
<u>PRESUPUESTO TOTAL:</u>			\$3244.10

Conclusión

Una de las primeras conclusiones a las que se arribó fue demostrar que siempre se consideró al salario y a los beneficios económicos como los componentes determinantes de la relación laboral, mientras que actualmente otros factores están tomando mayor protagonismo en el mundo empresarial como el clima laboral, las condiciones del ambiente, el sentido de pertenecer y ser parte de una empresa y de un grupo de trabajo.

Para que lo expuesto anteriormente pueda llevarse a cabo, es necesario comprender que en medida creciente las funciones de las áreas de Recursos Humanos en las empresas y organizaciones están comenzando a ocupar el lugar que realmente se merecen, dejar de ser una función meramente administrativa para pasar a contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Se debe tener presente que en las empresas de hoy, los recursos humanos son los recursos claves, estratégicos, con los que cuenta una organización para desarrollarse, y que sin ellos no existiría, ya que el aporte de los mismos se convierte en fundamental para la gestión de toda organización.

El personal de una compañía merece un trato equitativo y justo, por lo que es trascendental reconocer la importancia que realmente tienen, porque sin ellos y sin una mano de obra comprometida y motivada, la organización no podría funcionar de la manera adecuada.

En el contexto de una empresa como *Vanoli y Cía S.R.L.*, ya no es esencial sólo el acceso al capital o a la materia prima, sino que una gestión efectiva del personal permitirá generar en la organización un buen clima laboral, para que la empresa pueda moverse en el mercado incrementando su eficiencia y eficacia, distinguiéndose así de sus competidores.

Otra de las conclusiones a las que se arribó, fue que dentro de una empresa es importante conocer la opinión y el sentimiento de los empleados, porque ellos son los que van a influir en la manera de actuar dentro de la compañía.

Las percepciones y sentimientos que tienen los empleados influyen en la productividad de la compañía, si se pone énfasis en la motivación dentro de las empresas y se logra que mejore no solo la productividad, sino que también aumente el compromiso con el trabajo realizado, la moral de los empleados y el sentido de pertenencia estamos ante el logro de los objetivos propuestos por el plan motivacional.

Si se quieren obtener mejoras, cumplir con los resultados esperados, se necesita de la colaboración y cooperación de toda la empresa en su conjunto, comenzando por los socios gerentes, la dirección debe comprometerse con estas iniciativas, y las mismas deben estar alineadas en toda la empresa.

El aporte principal que otorga este proyecto, será beneficioso para el futuro de la compañía, teniendo en cuenta que las organizaciones de manera continua persiguen la búsqueda de mejores resultados, y comprendiendo que la motivación es una característica primordial en la naturaleza humana, porque aquella persona satisfecha laboralmente y motivada es muy probable que tenga un sentido de pertenencia alto, aumentando su compromiso y lealtad para con la empresa de la que es parte.

Este plan motivacional brindará los lineamientos necesarios para que en *Vanoli y Cía S.R.L.*, comience a desarrollarse un nuevo proceso organizacional, comenzando por entender que las empresas para poder sobrevivir, necesitan planificar, adquirir, remunerar, desarrollar, motivar y retener a su personal con una eficacia mayor que en el pasado.

Apreciaciones personales

Una vez finalizado mi trabajo final de graduación, lo que representó un gran desafío personal; y de haber desarrollado todas las actividades para lograr un resultado eficiente, con el cual me convertiré en una futura profesional, es preciso resaltar las principales conclusiones que fueron surgiendo a lo largo del transcurso de todo el camino.

Al iniciar el proyecto, lo que principalmente me motivó fue descubrir y analizar la importancia creciente que posee la motivación en el desempeño de las personas dentro de la empresa, y también los efectos que provoca en el comportamiento de los empleados. La motivación, esa fuerza interna que impulsa a la persona a actuar de determinada manera, es uno de los factores que debería requerir de una mayor atención por parte de la gerencia de las empresas, cosa que no siempre ocurre.

Luego de analizar la información recabada en la empresa, y teniendo en cuenta que por primera vez me encontraba ante una realidad particular, en la que debía aportar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de estos años de estudio, en conjunto con ideas propias que ayuden a mejorar la calidad de vida de trabajo, incrementando la motivación de los empleados, es cuando realmente logré interpretar que los Recursos Humanos cumplen un papel fundamental en el proceso de asegurar el éxito organizacional

Recomendaciones

Las siguientes ideas son recomendaciones a tener en cuenta para la evaluación del impacto de las distintas actividades propuestas.

- Las encuestas de clima laboral deberán ejecutarse con una frecuencia de tres meses, luego a los seis meses y de ahí en adelante una vez por año. El objetivo de las mismas es corroborar y comparar los resultados obtenidos en cada una de ellas para observar si se produjeron cambios favorables o no favorables en la Motivación de los empleados.
- Se debe realizar un seguimiento por parte del socio gerente, de las distintas actividades motivacionales, para que las mismas sean realizadas de las maneras acordadas.
- Corroborar de manera verbal, si fue efectiva la utilización del proceso de inducción, encaminado a lograr una mayor implicación y reforzamiento de los valores organizacionales. Se pretende evaluar los cambios en las conductas de los empleados con respecto a estos nuevos conceptos incorporados.
- Efectuar recorridos periódicos a la planta de producción para comprobar de manera personal los cambios efectuados.
- Analizar las respuestas obtenidas en los formularios propuestos para la valoración de los cursos de capacitación dictados, en base a eso realizar cambios y mejoras.
- El control es indispensable para un correcto desempeño, con el objetivo de asegurar que se cumplan los objetivos. El mismo tal como se menciona anteriormente debe ser repetitivo y periódico, se debe realizar un seguimiento del desempeño de las distintas actividades propuestas, así como también de los resultados obtenidos, para corroborar si los mismos se cumplen y si son los deseados por la empresa al momento de la concreción del plan.
- En el caso de presentarse desviaciones se deben tomar las medidas correctivas necesarias que tiendan a mejorar esas variaciones, logrando que lo realizado concuerde con lo que se pretendía hacer en un principio.

Bibliografía

- VELAZ RIVAS JOSÉ IGNACIO- *“Motivos y motivación en la empresa”* - Editorial Diaz de Santos – Madrid- 1999
- SANTA CRUZ ,Rubén.- **“Métodos para incentivar a empleados y colaboradores”**- Ediciones Clarín - Buenos Aires -2005
- LOPERA GUTIERREZ, Jaime- BERNAL TRUJILLO, Marta Inés -**“Y ¿de quién es la culpa”**- Editorial Intermedio- Colombia - 2006
- FORSYTH PATRICK-**“ Como motivar a la gente”**- The Sunday Times-Nuevos emprendedores – España - 2002
- SCRIBANO ADRIÁN- **“Introducción al Proceso de Investigación en Ciencias Sociales”**-Editorial Copiar – Argentina- 2002
- WERTHER B WILLIAM, DAVIS KEITH- **“Administración de Personal y Recursos Humanos.”**-Editorial Mc Graw Hill- México - 2000
- CADWELL, CHARLES- **“Inducción del Nuevo empleado”**- Editorial Trillas- México, Argentina, España.- 1991
- BOB, NELSON- **“1001 formas de recompensar a los empleados”**- Grupo editorial Norma-Barcelona, Bogotá, Buenos Aires, Caracas, Guatemala, México, Miami, Panamá, Quito.- 1996
- ROBINS, STEPHEN P. **“Comportamiento Organizacional”**.- Prentice Hall – México-1997

- VILLAFANE, JUSTO ***“Gestión Estratégica de la imagen de las empresas”***.- Edición Pirámide- España-2000
- CAMPS, KEVIN ***“Hacia recursos Humanos muy especializados, motivados y flexibles”***- El cronista Management empleo-Buenos Aires- 1997
- Apuntes de clase de la materia ***“Selección de personal”***- Universidad Empresarial Siglo 21 - 2006
- Apuntes de clase de la materia ***“Teoría y práctica de la Motivación”***- Universidad Empresarial Siglo 21 - 2005

Anexo 1

Modelo de entrevista realizada a los socios gerentes

1. ¿Cuándo fue creada la organización? (año, lugar)
2. ¿Quién fue el fundador de la compañía?
3. ¿Porqué se llama así?
4. En la actualidad ¿mantiene la estructura y el espíritu original para la cuál fue creada?
5. Si la organización sufrió transformaciones, especifique cuales fueron y porque situación se dieron.
6. ¿Cuál es la función específica de la organización?
7. ¿Cuáles son los objetivos y metas que persigue?
8. ¿Cuál es la visión?
9. ¿Cómo es el organigrama?
10. ¿Cuáles son los principales servicios brindados por la compañía?
11. ¿Cuántos empleados tiene en la plantilla actual?
12. ¿Existe una buena comunicación entre los empleados?
13. ¿Cómo es la relación entre los empleados?
14. ¿Se realiza en la organización alguna ceremonia o rito importante ya sea formal o informal en algún momento del año?
15. ¿Se les entrega a los empleados elementos para resguardar su seguridad?
16. ¿Hay alguna preferencia en cuanto a la edad y al sexo de los operarios?
17. ¿Cómo es el nivel educacional de los empleados?
18. ¿Hay mucho contacto entre los superiores y los subordinados?
19. ¿Existe algún procedimiento utilizado para las sugerencias y quejas?
20. ¿Detecta algún problema u obstáculo en la comunicación interna?
21. ¿Existe competencia interna entre los miembros de la empresa?
22. ¿Existe departamento de Recursos Humanos?
23. ¿Qué actividades de Recursos humanos se llevan a cabo dentro de la compañía?
24. ¿Como es el proceso de selección de los nuevos empleados?
25. ¿Cuenta la empresa con descripciones de puestos?
26. ¿Existe la promoción interna? ¿Se tiene en cuenta la antigüedad?
27. ¿Se realizan planes de inducción?
28. ¿Terciarizan alguna actividad de recursos humanos?

29. ¿Existe algún tipo de reglamento interno?
30. ¿Utilizan incentivos?
31. ¿Realizan evaluaciones de desempeño?
32. ¿Se realizó en algún momento evaluaciones de clima laboral?
33. ¿Es alto el nivel de ausentismo?
34. ¿Se aplica en la empresa alguna política de seguridad e higiene laboral?
35. ¿La empresa brinda algún tipo de capacitación al personal?
36. ¿Cree que las condiciones de trabajo son las adecuadas para el correcto desarrollo del trabajo? ¿Porque?
37. ¿Existe alguna base de datos de la plantilla de personal?
38. ¿Utiliza algún tipo de políticas y normas para regular el comportamiento de los empleados como ser premios y castigos?
39. ¿Cómo se encuentra la empresa posicionada en el mercado?

Anexo 2

Modelo de entrevista realizada al encargado de calidad

1. ¿Cuál es su puesto dentro de la organización?
2. ¿Cuáles son sus principales actividades dentro de la organización?
3. ¿Existe dentro de la empresa un reglamento interno?
4. ¿Conoce la misión de la compañía?
5. ¿Se los capacita a los empleados en base al proceso productivo?
6. ¿Se los capacita a los operarios en base a la calidad de los productos?
7. ¿Se los capacita a los operarios en base a la forma de manipular los distintos elementos, materia prima, etc?
8. ¿Se aplica en la empresa alguna política de seguridad e higiene laboral?
9. ¿Cuales son las medidas de seguridad empleadas?
10. ¿Están los empleados asegurados por alguna ART?
11. ¿Como es el uniforme de los operarios?
12. ¿Están homologados por alguna institución que garantice la calidad de los productos?
13. ¿Cuál es el horario de trabajo de los empleados?
14. ¿Cómo considera que es la comunicación dentro de la empresa?
15. ¿Cree que las condiciones de trabajo son las adecuadas para el correcto desarrollo del trabajo? ¿Porque?
16. ¿Cuál es el sindicato que abarca la organización? ¿Cómo es la relación entre el sindicato y la empresa?

Nota: cabe aclarar que se le realizaron preguntas específicas de la organización, debido a que es uno de los empleados que más conoce sobre esos datos, y que tiene contacto directo y permanente con la mayoría de los empleados.

Anexo 3

MODELO DE ENCUESTA

Todas las contestaciones a esta encuesta son anónimas, agradecemos su colaboración en la respuesta de este cuestionario con preguntas simples sobre la empresa y sobre su actuación dentro de la misma.

La misma será retirada luego de la semana de entrega

1. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ De 1 a 5 años
- ☐ De 5 a 10 años
- ☐ De 10 a 20 años
- ☐ Más de 20 años

2. ¿Conoce la estructura organizativa, el organigrama de la empresa?

- ☐ Si
- ☐ No

3. ¿Conoce la historia de la empresa, su fundador, etc?

- ☐ Si, totalmente
- ☐ Si, en parte
- ☐ No, no conoce

4. ¿Conoce cuáles son los principales objetivos de la compañía?

- ☐ Sí
- ☐ No

5. ¿Considera que la realización correcta de su trabajo contribuye al logro de los principales objetivos de la organización?

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ No lo sé

6. ¿Conoce y comprende cuáles son las tareas y funciones que debe realizar en su trabajo?

- ☐ Siempre
- ☐ Con frecuencia
- ☐ A veces
- ☐ Pocas veces

-
7. **¿Existe un clima de trabajo que le permite realizar sugerencias, emitir opiniones y que las mismas sean escuchadas y tenidas en cuenta?**
- ☐ Siempre
 - ☐ Casi siempre
 - ☐ A veces
 - ☐ No, nunca
8. **¿Cómo considera que es el clima de trabajo dentro de la organización?**
- ☐ Muy bueno
 - ☐ Bueno
 - ☐ Malo
 - ☐ Muy malo
9. **¿Cómo es la relación que tiene con su encargado, con su responsable directo?**
- ☐ Muy buena
 - ☐ Buena
 - ☐ Regular
 - ☐ Mala
10. **¿Cómo describiría la relación con sus compañeros de trabajo?**
- ☐ Muy buena
 - ☐ Buena
 - ☐ Regular
 - ☐ Mala
11. **¿Con relación a la duración de la jornada laboral cree que es la adecuada?**
- ☐ Si, los horarios son los adecuadas
 - ☐ No, no son los adecuados
12. **Con relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, ruidos, etc.) usted considera que éste es:**
- ☐ Muy Confortable
 - ☐ Confortable
 - ☐ Incómodo
 - ☐ Prefiero no contestar
13. **En cuanto a las medidas de seguridad que le brinda la empresa, las mismas son:**
- ☐ Muy buenas
 - ☐ Buenas

- ☐ Regulares
- ☐ Malas

14. ¿Es evaluado por su encargado en la realización de sus tareas y funciones?

- ☐ Si
- ☐ No

15. ¿Cree que la empresa se interesa por el bienestar de los trabajadores?

- ☐ Si, siempre
- ☐ A veces
- ☐ Nunca

16. ¿Siente que su Encargado reconoce el esfuerzo que usted desempeña en su puesto de trabajo?

- ☐ Si, permanentemente
- ☐ Si, a veces
- ☐ No, nunca

17. ¿Cómo considera que es la comunicación dentro de la empresa?

- ☐ Muy buena
- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Mala

18. ¿Le gustaría recibir capacitación, algún aprendizaje sobre algún tema, o para poder resolver problemas específicos?. En caso de ser positiva la respuesta especifique en que:

- ☐ Si
- ☐ No

.....

.....

.....

.....

.....

19. ¿Ante la existencia de un problema laboral a quien recurre primeramente?

- ☐ A su encargado
- ☐ A un compañero de trabajo
- ☐ Otro

20. Con respecto al trabajo que usted desempeña considera que la carga del mismo es:

- ☐ Excesiva
- ☐ Normal
- ☐ La adecuada
- ☐ Baja

21. ¿Al terminar la jornada de trabajo, usted se siente agotado?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ A veces
- ☐ Nunca

22. Recibe algún tipo de incentivo (ya sea económico o no) que lo motive a trabajar más:

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ alguna vez recibí
- ☐ Nunca recibí

23. Respecto al salario que recibe, usted está:

- ☐ Totalmente satisfecho
- ☐ Satisfecho
- ☐ Insatisfecho
- ☐ Prefiero no contestar

24. ¿Siente que se trata a todos los empleados con la misma equidad?

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ No lo sé

25. ¿Se siente motivado para realizar sus tareas?

- ☐ Si
- ☐ A veces
- ☐ No

26. Si usted tuviera la posibilidad de cambiar de empresa, pero recibiendo el mismo sueldo que el actual, ¿lo haría?:

- ☐ Si, sin dudas
- ☐ Lo pensaría

- ☐ No
- ☐ De ninguna manera

27. Cómo valora usted a “Vanoli” como lugar para trabajar:

- ☐ Muy bueno
- ☐ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Malo
- ☐ Muy malo
- ☐ Prefiero no contestar

28. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en “Vanoli”?

- ☐ Muy alto
- ☐ Alto
- ☐ Regular
- ☐ Bajo
- ☐ Muy bajo

Por favor escriba aquí cualquier comentario o sugerencia que quisiera realizar y que considere relevante.

.....

.....

.....

.....



.....

.....

.....

Muchísimas gracias por su participación, por su tiempo y por su valiosa colaboración.

Anexo 4**Formulario para la valoración de los cursos Capacitación propuestos**

 VANOLI	Valoración del curso	 VANOLI
<p><i>Por favor complete este formulario, ya que será de gran ayuda en nuestros planes futuros. Les agradecemos su ayuda por adelantado. Esperamos haya sido de su agrado el curso que acaba de tomar.</i></p>		

Título del curso

Fecha.....

Encargado del dictado del curso.....

Marque con un círculo lo que considere más apropiado siendo el 1 muy malo y el 6 muy bueno.

¿Cuál es su opinión sobre los temas abordados en el curso?					
1	2	3	4	5	6
Comentarios que considere necesarios.....					
.....					
.....					
.....					

¿Cómo valora el dictado del curso por parte del disertante ?					
1	2	3	4	5	6
Comentarios que considere necesarios.....					
.....					
.....					
.....					

¿Colmó el curso las expectativas que usted tenía ?					
1	2	3	4	5	6
Comentarios que considere necesarios.....					
.....					
.....					
.....					

Nos gustaría conocer su opinión sobre el material utilizado en el curso					
1	2	3	4	5	6
Comentarios que considere necesarios.....					
.....					

.....

.....

¿Hubo tiempo suficiente para responder a sus preguntas?
--

Si	No
----	----

Comentarios que considere necesarios.....

.....

.....

.....

¿Recomendaría este curso a algunos de sus compañeros?
--

Si	No
----	----

Comentarios que considere necesarios.....

.....

.....

.....

¿Qué otros temas le interesarían para un curso futuro?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Desde ya muchas gracias por participar del curso y por completar el siguiente formulario, las respuestas serán tenidas en cuenta a la hora de mejorar la atención hacia ustedes.