



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

CARRERA LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL DE LICENCIATURA

PLAN MOTIVACIONAL PARA EL ÁREA DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA

DISTRIBUIDORA REGIONAL

AUTORAS

AMELOTTI, MARÍA LUZ

GUZMÁN, ROCÍO BELÉN

TUTOR: LIC. BUTELER, CONSTANZA

TRIBUNAL EVALUADOR: LIC. MARÍA SUSANA BARRALE

Y OLGA SÍNGESER

CÓRDOBA, 2014

Dedicatoria

Queremos agradecer conjuntamente a Constanza Buteler, nuestra tutora y guía del proyecto de grado, por brindarnos su tiempo y dedicación en el desarrollo del mismo.

Y a todos los profesores que hemos conocido a lo largo de la carrera, quienes nos brindaron sus conocimientos y experiencias para formarnos como profesionales.

A todos los participantes que formaron parte de la muestra, por su predisposición y colaboración con nuestro trabajo.

Amelotti M. & Guzmán R.

En pocas palabras me gustaría expresar mi profundo agradecimiento a las personas que me han apoyado no solo en el desarrollo de mi carrera universitaria sino también durante toda la vida; principalmente a mi familia, que con su sabiduría me motivaron a lograr este gran sueño de ser profesional y lograr las metas que me propuse.

A mi compañera de trabajo, amiga MARI, que siempre estuvo presente para encarar este desafío juntas, siendo el comienzo de muchos proyectos laborales a emprender.

A mis amigas de la vida, que con su sinceridad y comprensión formaron parte de los momentos en que necesité de ellas al transcurrir esta etapa tan importante para mí.

Gracias a Dios y su presencia en todos los momentos que necesité de su verdadero amor.

Ro

Llegando al final de esta etapa tan esperada, quiero expresar mi agradecimiento a todos aquellos que de una u otra manera me acompañaron en el recorrido de este camino. Tal vez, cuando uno se propone enumerar o recordar corre el riesgo de olvidarse de alguien, voy a tratar de hacer un esfuerzo por recordar a todos....

Por empezar agradezco a Dios por acompañarme en cada momento de mi vida...A mis padres, por el esfuerzo que realizaron, su apoyo incondicional para cumplir este logro... a mi tía María del Carmen por su acompañamiento...a mis hermanos que me hicieron el aguante todos estos años, y particularmente a mi hermana Gra que siempre estuvo presente para escucharme y brindarme su alegría...a mi abuelo por sus palabras de aliento...y a toda mi familia en general.

A Pablo, mi amor y compañero de vida, que me alentó para poder finalizar esta etapa, por escucharme y contenerme siempre.

A Ro, mi compañera y amiga no solo de estudio sino de la vida, con la cual recorrimos toda esta carrera, por todos esos días de estudio y dedicación, por no bajar los brazos nunca.

A mis amigas, que siempre estuvieron ahí, brindando su amistad fiel y sincera.

Y en especial, quiero dedicar este trabajo, a mi hermano Gusti, que hoy me cuida y acompaña desde otro lugar, pero que está presente en todos los momentos de mi vida. Esta meta cumplida es gracias a todos ustedes! Los adoro y quiero mucho!

Mari

**PLAN MOTIVACIONAL PARA EL ÁREA DE OPERACIONES DE UNA
EMPRESA DISTRIBUIDORA REGIONAL**

Índice

Resumen	9
Introducción.....	11
Capítulo I: Presentación de la organización y sus necesidades	13
1.1 Presentación del Proyecto y de la Organización.....	14
Historia Empresarial.....	16
Visión.....	17
Misión.....	17
Valores.....	17
Análisis FODA.....	19
Organigrama.....	20
1.2 Delimitación del problema.....	21
Justificación de la Intervención.....	22
1.3 Objetivos Generales y Específicos	24
Capítulo II: Marco Teórico.....	25
2.1 La motivación. Conceptualización	26

2.2 Clasificación de las teorías de motivación.....	29
2.3 Sistemas de recompensas de la Organización.....	35
2.4 Incentivos.....	39
2.5 Compromiso, motivación e incentivos no remunerativos	42
2.6 Fuentes específicas de la motivación del empleado	46
2.7 Programa de motivación	49
2. 8 Glosario de palabras claves.....	51
Capítulo III: Diagnóstico	54
3.1 Consideraciones Metodológicas	55
3.2 Análisis e Interpretación de Datos	58
3.3 Conclusiones.....	90
Capítulo IV: Propuesta de Intervención	95
4.1 Plan de Motivación	96
4.2 Pautas de Implementación y Evaluación	104
Capítulo V: Conclusiones.....	108
Referencias bibliográficas	111

Anexos	115
Anexo 1. a) Entrevista al gerente de la empresa.....	116
Anexo 1. b) Entrevistas a los Jefes de áreas	121
Anexo 1.c) Entrevistas para los empleados	129
Anexo 1.d) Entrevista para el responsable de Recursos Humanos.....	134
Anexo 1.e) Cuestionario Empleados de Operaciones.....	138

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo abordar la temática de la motivación laboral, enfocándonos en los empleados del área de operaciones de una empresa distribuidora regional. En función de las necesidades detectadas, a través de entrevistas y de la observación directa se define el objetivo principal del trabajo: diseñar un plan motivacional para que la empresa, si lo desea, pueda aplicarlo, e intentar mejorar así la satisfacción de los empleados.

Se tomó como muestra de estudio todos los empleados del área de operaciones de la casa central, 22 empleados. La recolección de datos se llevó a cabo a través de una encuesta aplicada a los trabajadores que consistió en un cuestionario de 31 ítems con preguntas cerradas y opciones fijas de respuestas dividido en dimensiones de análisis, como así también preguntas abiertas en la cuales podían expresar su opinión.

Una vez recolectada la información, se procedió a crear el plan de motivación, atendiendo a las necesidades manifestadas por los operarios del área, con el fin de que se obtengan beneficios no solo para los empleados sino también para la empresa.

Palabras claves: motivación, plan motivacional, satisfacción laboral.

Abstract

This paper aims to address the topic of work motivation, focusing on employee's area of operations of a regional distribution company. Depending on the needs identified through interviews and direct observation of the main objective of the work is defined: designing a motivational plan for the company, if you wish, you can apply it, and try and improve employee satisfaction.

Was taken as a sample of all employees in the study area headquarters operations, 22 employees. Data collection was conducted through a survey of workers in a questionnaire consisting of 31 items with closed questions and answer choices were divided into dimensional analysis, as well as open questions in which they could express their review. Once the information collected, we proceeded to create the motivation plan, based on the needs expressed by workers in the area, so that profits are not only for employees but also for the company.

Keywords: motivation, motivational plan, job satisfaction.

Introducción

La motivación es uno de los aspectos claves en la gestión de Recursos Humanos. Una eficiente gestión del capital humano buscará generar altos niveles de compromiso e identificación con la organización, retener a los empleados, trabajar con un buen clima laboral, lograr un buen desempeño, entre otros. Es por ello que la motivación juega un papel fundamental para el logro de esos objetivos.

Es importante que las empresas cuenten con programas motivacionales diseñados específicamente para satisfacer las necesidades de sus trabajadores, los mismos, contemplan una variedad amplia de beneficios, desde monetarios a no monetarios. Es imprescindible que las organizaciones entiendan, que si bien el dinero es un gran motivador, no es el único, y que muchas veces un simple reconocimiento a un trabajo bien hecho genera resultados positivos.

Es por ello que el presente trabajo se enfocó en la creación de un plan motivacional para el área de operaciones de una empresa distribuidora regional.

Como primera instancia, se realizó un acercamiento a la misma, recopilando información sobre su historia, misión, visión, etc. Luego se plantearon las necesidades que presenta la misma, definiendo el problema de estudio, su justificación, y objetivos, todo lo que comprende el Capítulo I del trabajo.

En el Capítulo II se desarrolló el Marco teórico que sustenta la temática planteada, a través de teorías y conceptos sobre la motivación laboral.

Luego en el Capítulo III, se describe el Marco metodológico, el alcance del proyecto, los instrumentos utilizados para la recolección de datos, el análisis de la información recolectada y sus respectivas conclusiones.

Por último, en el Capítulo IV, se diseña el Plan de Motivación, con sus objetivos y estrategias específicas para cada carencia detectada en el análisis, se define su implementación y evaluación, y se presenta la conclusión final del trabajo.

En los anexos se encuentran las diversas entrevistas realizadas a los distintos miembros de la organización y la encuesta de motivación que se aplicó a los empleados del área de operaciones.

Capítulo I: Presentación de la organización y sus necesidades

1.1 Presentación del Proyecto y de la Organización

Nuestro trabajo final de grado se basa en un proyecto de intervención en una empresa regional dedicada a la distribución y comercialización de productos Quilmes.

La propuesta consiste en el desarrollo de un plan motivacional para el área de operaciones de la empresa.

Seguidamente presentamos información general de la empresa sobre su actividad principal, productos que comercializa, mercado, reseña histórica, información que se obtuvo de entrevistas realizadas a los distintos miembros de la misma y de documentación de la empresa (manual organizacional).

La casa central se ubica en la Ciudad de Alta Gracia-Córdoba, a su vez cuenta con un depósito ubicado en la ciudad de Río III y una oficina comercial ubicada en Villa Carlos Paz. En total posee un plantel de 60 empleados, los cuales prestan sus servicios en las siguientes áreas y zonas:

- En la casa central de Alta Gracia se encuentran las siguientes áreas:

Área Administración: un jefe de administración, dos administrativos y un contador.

Área Ventas: un jefe de ventas, un supervisor, un analista de ventas y cinco vendedores.

Área Operaciones: un jefe de operaciones, un supervisor y veintidós operarios.

Área de Recursos Humanos: un encargado de personal.

- En la oficina comercial de Carlos Paz se encuentra el área de Ventas integrada por un supervisor, ocho vendedores y un repositor.
- En el depósito de Río III se encuentran las siguientes áreas:

Área Ventas: un supervisor y seis vendedores.

Área Operaciones: un supervisor y nueve operarios.

La empresa distribuye y comercializa Cervecería y Maltería Quilmes, entre sus productos: cervezas, gaseosas, jugos, isotónicos: línea Pepsi, Nestlé, Gatorade y aguas minerales, abarcando la zona de: Cosquín, Carlos Paz, Alta Gracia, Despeñaderos, San Agustín, Villa General Belgrano, Santa Rosa, Embalse, Río III, Berrotarán, Elena, lo que suma un total de 2800 puntos de venta.

Historia Empresarial.

En los años 40 surge en Entre Ríos una empresa familiar dedicada a la comercialización y distribución de la línea de productos Quilmes, la cual con el correr de los años se fue alineando cada vez más a lo que la compañía quería, y al ver su buen desempeño y rendimiento, Quilmes les ofrece la oportunidad de abarcar parte de la zona de Córdoba.

Es así como en abril de 2005, tiene origen un centro de distribución y comercialización de productos Quilmes dirigida por dos socios gerentes, pertenecientes a la segunda generación de la mencionada empresa familiar, la cual en ese entonces contaba con 33 puestos de trabajo y un depósito ubicado en la ciudad de Alta Gracia, considerando esta ubicación estratégica y en potencial crecimiento.

En el año 2007, debido al crecimiento de la empresa se inaugura un depósito en la ciudad de Río III y una oficina comercial en Villa Carlos Paz para poder satisfacer eficientemente la demanda de los productos en toda la zona.

En el año 2009 la casa central se muda a su actual ubicación, la cual cuenta con amplias instalaciones que incluyen depósitos de insumos, sala de reuniones, oficinas de venta, gerencial y de administración, estacionamiento para empleados, y todos los servicios.

Actualmente cuenta con un plantel de 60 empleados que prestan sus servicios en las áreas de: Comercialización, Logística y Administración.

Posee una moderna flota de vehículos propia y tercerizada, para brindar un mejor servicio a los clientes y una distribución adecuada de los productos, la cual comprende camiones de acarreo, de distribución y merchandisers.

A continuación presentamos la visión, misión y valores de la empresa seguida del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Visión.

Nuestro sueño es el de convertirnos en una empresa líder en distribución y logística, mediante la innovación y mejora continua; apostando al desarrollo profesional de nuestros colaboradores y brindando un servicio de excelencia orientado a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Misión.

Nuestra misión se sustenta en la pasión por lo que hacemos, en buscar la excelencia en cada uno de los procesos, procurando crear un clima laboral que incentive el desarrollo del negocio y disminuya los conflictos. El motor que nos mueve es la necesidad de incrementar la rentabilidad para lograr ser sustentables, optimizando los recursos y buscando siempre la mejora continua.

Valores.

- Simplicidad
- Compromiso
- Responsabilidad

Amelotti M. & Guzmán R.

- Excelencia
- Profesionalismo
- Comunicación abierta y transparente
- Trabajo en equipo

(Fuente: Manual organizacional de la empresa Galaxia Q.)

Análisis FODA.

Fortalezas

- Ubicación estratégica de la distribuidora
- Trayectoria
- Reconocimiento público
- Política de expansión
- Fuerte política publicitaria

Oportunidades

- Alta demanda de mercado (incrementándose en épocas de verano y fechas especiales)
- Crecimiento regional

Debilidades

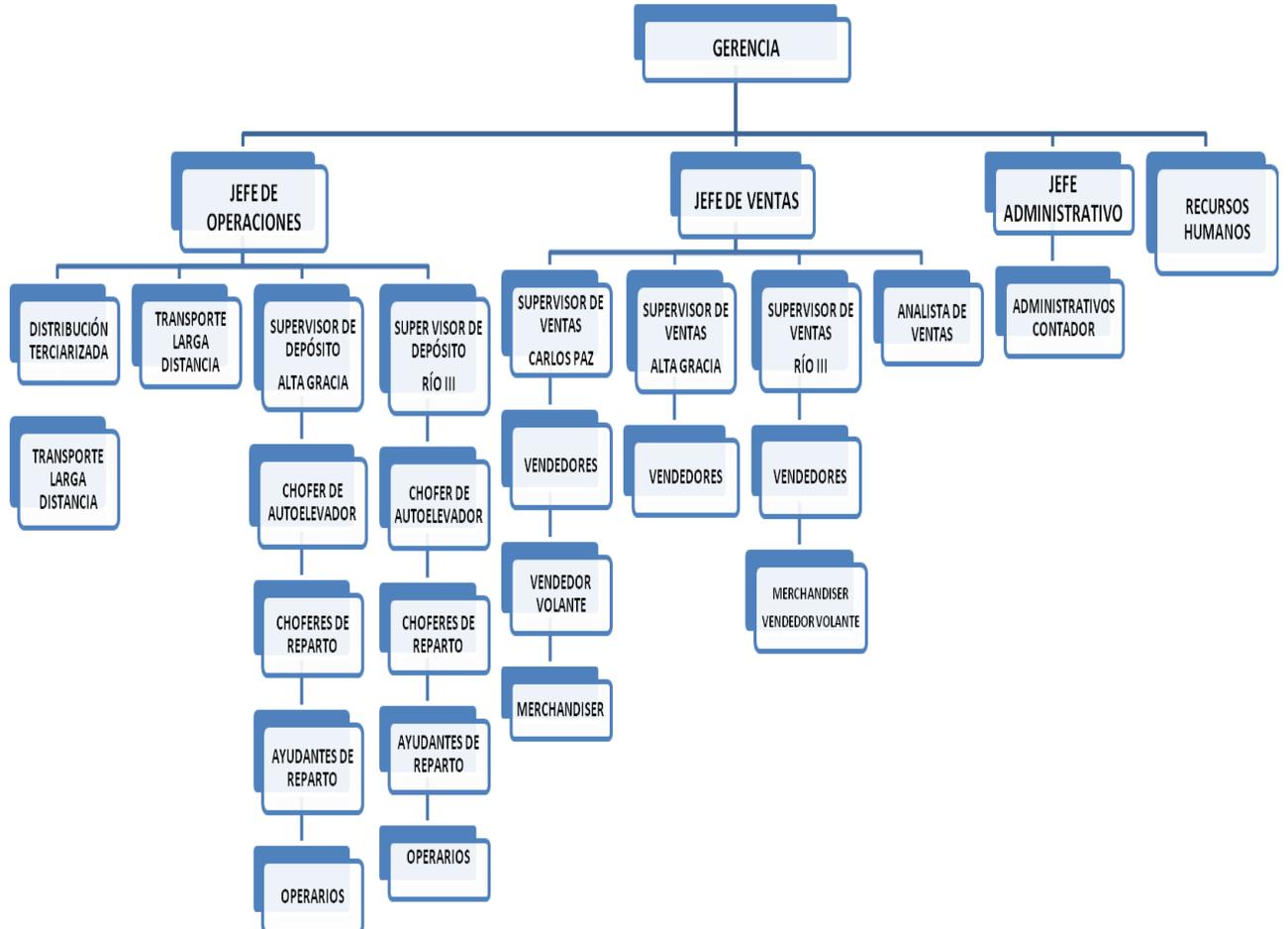
- Falta de políticas de motivación e incentivos para el personal
- Enfrentamiento con los distintos gremios involucrados en la empresa

Amenazas

- Problemas externos: Inflación, Inestabilidad política y económica.
- Competencia de otras marcas del mismo rubro (Coca-Cola, Sprite, Pritty, Cerveza Córdoba, Budweiser, Agua Villavicencio, etc.)

(Fuente: declaración gerente de la organización.)

Organigrama.



(Fuente: Manual organizacional de la empresa Galaxia Q.)

1.2 Delimitación del problema

A fin de obtener datos relacionados con las necesidades principales de la empresa, se llevaron a cabo varias entrevistas preliminares a distintos miembros de la organización.

Como primer acercamiento, se realizó una entrevista al gerente de la empresa, en la cual manifestó su interés y preocupación por el área de operaciones, y los aspectos motivacionales de sus empleados. (Ver Anexo 1.a)

Para profundizar esta problemática recurrimos al Jefe de Operaciones, quien nos brindó información más precisa sobre el área y reafirmó dicha necesidad, al expresar que no cuentan con incentivos, capacitaciones, evaluaciones de desempeño en su área de trabajo, entre otros aspectos. (Ver anexo 1.b)

Se realizaron entrevistas a un empleado de operaciones y uno de ventas, en las mismas se observaron que existen diferencias en cuanto a aspectos motivacionales y la percepción que tienen de la empresa en general. (Ver anexo 1.c)

Para finalizar, se concretó una entrevista con el encargado de Recursos Humanos de la empresa, quien se suma a esta problemática planteada por los demás miembros de la empresa y considera que es el área en la cual deben implementarse estrategias motivacionales. (Ver anexo 1.d)

Como respuesta a esta necesidad y procurando aportar soluciones efectivas a la realidad observable, surge la propuesta de elaborar un plan motivacional que ofrezca beneficios para los empleados del área como así también para la empresa en general, ya que en materia de condiciones de trabajo, planes de incentivos y motivación, presenta mayores carencias.

Por lo tanto, una vez planteada esta problemática nos preguntamos, ¿Qué motiva a las personas en el trabajo? ¿Cómo se puede incrementar esa motivación? ¿Cuáles son los incentivos que realmente dan resultados? ¿Cuál es el grado de satisfacción de los empleados con respecto a la empresa?

Justificación de la Intervención.

El éxito de toda empresa depende de la correcta gestión que se haga de los recursos humanos que la forman, y un aspecto fundamental es la motivación de los mismos. Resulta fundamental comprender las necesidades que los empleados esperan satisfacer mediante su trabajo.

Todas las organizaciones deben contar con herramientas modernas que sirvan de guía para encaminar las actividades y orientar la conducta de cada uno de los empleados ya que representan pilares fundamentales para el correcto funcionamiento de las empresas de servicios.

Las necesidades y metas personales han ido cambiando, por lo tanto es necesario adecuar un plan de acción destinado a motivar al personal acorde a los tiempos por los que transita la organización.

Nos parece pertinente enfocarnos a esta problemática detectada para gestionar este trabajo y brindar a la empresa planes de acción que contribuyan a la mejora de su práctica diaria.

Creemos que con nuestro aporte de un plan motivacional la empresa podrá mejorar aquellos aspectos débiles que se presentan a la hora de gestionar el personal, generando mayores beneficios para la empresa:

- Aumentar el compromiso e identificación del personal con la empresa y sus metas y objetivos de crecimiento.
- Mantener al personal motivado y satisfecho con su trabajo.
- Mejorar resultados generales de la empresa en cuanto a productividad y ganancias.

Y para los empleados:

- Oportunidad para desarrollarse y progresar mediante la adquisición de capacidades y conocimientos.
- Satisfacer sus necesidades personales y aumentar su motivación laboral
- Fortalecer los vínculos interpersonales del ámbito laboral y familiar.

1.3 Objetivos Generales y Específicos

Objetivo general:

El objetivo general de este trabajo es diseñar un plan motivacional para el área de operaciones de una empresa distribuidora.

Objetivos específicos:

- Diagnosticar a través de dimensiones de análisis las necesidades del personal del área de operaciones y las condiciones que influyen en la motivación de los mismos.
- Establecer aspectos motivacionales que contemplen el uso de incentivos variados para mejorar el desempeño.
- Presentar a la empresa la propuesta motivacional para que pueda aplicarla, si lo desea, en el área de operaciones explicando los objetivos del mismo y cómo medir sus resultados.

Capítulo II: Marco Teórico

En esta sección abordaremos algunos enfoques teóricos, tendientes a explicar la naturaleza y alcances de los procesos motivacionales y que guardan estrecha relación con el objeto de estudio planteado.

2.1 La motivación. Conceptualización

Resulta ilustrativo referirnos al origen etimológico del término motivación objeto del presente estudio, esta palabra se deriva del vocablo latino moveré que significa mover, la motivación alude a un proceso que moviliza a los seres humanos a actuar. Las variables intervinientes en la motivación ayudan a explicar por qué una persona se comporta de una precisa manera en determinadas circunstancias, dado que ésta se refiere a procesos impulsores y orientadores que resultan determinantes para la elección e intensidad de la conducta.

“Motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. (Robbins, 2005, p.392)

Podemos observar que en la definición anterior se destacan tres palabras claves: esfuerzos, objetivos organizacionales y necesidades que guían el comportamiento relacionado con el trabajo.

Considerando los aportes de J. Gibson, J. Ivancevich & J. Donnely (1996) se define la motivación de la siguiente manera: “fuerzas que actúan sobre un empleado y que inician o dirigen su conducta. Utilizamos este concepto para explicar las diferencias en la intensidad de la conducta (considerando las conductas más intensas como el resultado de niveles de motivación más elevados) y también para señalar la dirección de la misma (p.ej., cuando se siente usted cansado o somnoliento, orienta su conducta a dormir un poco)”. (p.164)

“La motivación es un concepto aclaratorio que utilizamos para comprender el sentido de las conductas que observamos. En otras palabras, la motivación es una inferencia que hacemos. En vez de medirla directamente, se manipulan determinadas condiciones, observando después los cambios que se producen en la conducta”. (Gibson et al, 1996, p. 164)

Según los aportes de Ramón J. Aldag & Arthur P. Brief (1989) podemos decir que “las personas trabajan por diferentes tipos de motivos. La comprensión de las necesidades y deseos que las personas esperan satisfacer mediante su trabajo, es esencial para lograr un diseño del trabajo y una motivación de los empleados que resulten satisfactorios” (p.19).

Es por ello que resulta fundamental que las empresas comprendan la importancia de la motivación en los empleados y puedan implementar correctamente acciones que las sustenten. Siguiendo con los aporte de Gibson et al. (1996) “es importante destacar que el punto de partida de la motivación radica en el individuo. Casi todos los directivos han de motivar a un grupo de personas muy diverso e imprevisible en muchos aspectos. La

diversidad da lugar a diferentes pautas de conducta que están relacionadas de alguna manera con las necesidades y con los objetivos”. (p. 165)

“Las necesidades son carencias que experimenta un individuo en un determinado momento. Estas necesidades pueden ser fisiológicas, psicológicas o sociológicas. Las necesidades son alimentadoras de energía o impulsoras de respuestas conductuales. Siempre que hay necesidades el individuo es más sensible a los esfuerzos motivacionales de los gestores. El proceso motivacional, está orientado a los objetivos. Los objetivos que el empleado persigue se perciben como fuerzas que atraen a la persona. El logro de los objetivos deseados puede tener como resultado una disminución significativa de las deficiencias en lo referente a las necesidades”. (Gibson et al., 1996, p.165)

“El rumbo de la conducta tiene su origen en los motivos, los que están constituidos por los intereses, los deseos y las expectativas individuales (...). La motivación proporciona una clave para comprender por qué un individuo responde a ciertos estímulos de su medio y no a otros. Hay tres fuentes principales que influyen en la motivación del ser humano a escala individual: la realización de una meta personal, la búsqueda de poder, dinero y estatus y la afiliación a un grupo social. Las combinaciones de los tres factores-realización, poder y afiliación-determinan la motivación de las personas”. (Combeller, 2004, p.199-200)

2.2 Clasificación de las teorías de motivación

En este apartado del marco teórico, abordaremos las teorías sobre la motivación a partir del aporte de autores como Gibson et al. y Robbins.

Las teorías de motivación se dividen en dos categorías: teorías de contenido y teorías de proceso.

“Las **teorías de contenido** centran su atención en los factores de la persona que dan vigor, orientan, mantienen y detienen la conducta. Estas teorías pretenden determinar las necesidades específicas que motivan a la gente”. (Gibson et al. 1996, p.167). Las mismas son:

- Teoría de las necesidades de Maslow.
- Teoría ERC de Alderfer.
- Teoría de Motivación-Higiene de Herzberg.
- Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland.

“Por otro lado las **teorías de proceso** describen y analizan de qué forma se vigoriza, se orienta, se mantiene y se detiene la conducta”. (Gibson et al. 1996, p.167).Éstas son:

- Teoría de la expectativa de Vroom.
- Teoría de refuerzo de Skinner.
- Teoría de equidad de Adams.
- Teoría de la fijación de objetivos de Locke.

De todas las teorías mencionadas anteriormente basaremos nuestro trabajo en la Teoría de las Necesidades de Maslow y en la Teoría de Motivación-Higiene de Herzberg ya que a partir de los aportes teóricos de las mismas pretendemos indagar acerca de las condiciones laborales presentes en el área de estudio para luego definir las dimensiones de análisis en las cuales basaremos nuestro plan motivacional.

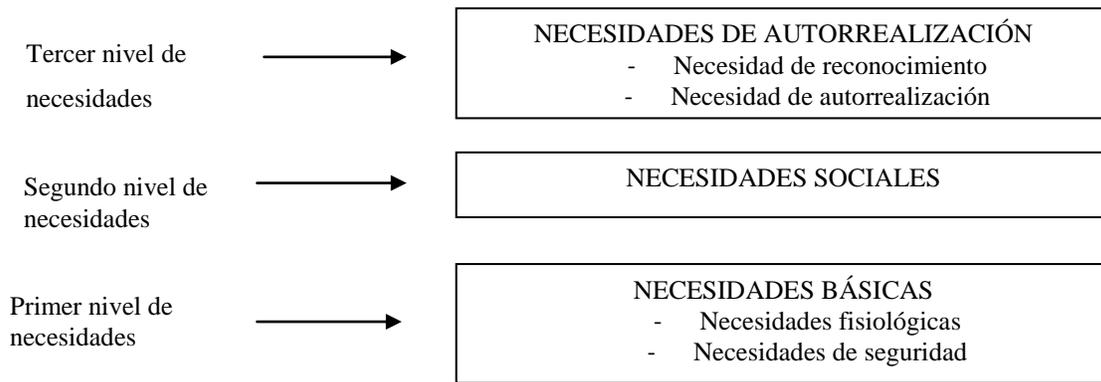
Jerarquía de Necesidades de Maslow

Una de las teorías sobre la motivación más citada y comentada es el **modelo de jerarquía de necesidades** propuesto por Abraham Maslow (citado por Gibson, Ivancevich, Donnely. 2000, Pág. 168-169).

“Supone que las necesidades de las personas dependen de lo que ya tienen. Por tanto, en este sentido, una necesidad satisfecha no es un motivador. Maslow describió las necesidades humanas como:

1. Fisiológicas: la necesidad de alimentos, bebida, albergue y alivio del dolor.
2. Seguridad: la ausencia de sucesos o de ambientes amenazantes.
3. De pertenencia, de interacción social y de amor: la necesidad de amistad, afiliación, interacción y amor.
4. Estima: la necesidad de autoestima y de ser estimado por los demás.
5. Autorrealización: la necesidad de realizarse a sí mismo maximizando la utilización de capacidades, destrezas y del potencial propio.

La teoría de Maslow parte del supuesto de que las personas buscan satisfacer las necesidades más básicas (fisiológicas) antes de orientar su conducta hacia la satisfacción de las necesidades de nivel superior (autorrealización)”. (Gibson et al. 1996, p.168-169).



Escala de las necesidades de Maslow. Fuente: Díaz de Santos (Ed.). 1996

A partir de los aportes de Robbins (2005), ampliamos el desarrollo de la teoría de Maslow. “En cuanto a la motivación, Maslow argumentó que cada nivel de la jerarquía de necesidades debe ser satisfecho antes de que se active el siguiente, y una vez que una necesidad es satisfecha en forma importante, ya no motiva al comportamiento (...). Desde el punto de vista de la motivación, la teoría de Maslow propuso que, aunque ninguna necesidad es satisfecha por completo, una necesidad muy satisfecha ya no motivará al individuo. Por lo tanto, según Maslow, si usted desea motivar a alguien necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades en ese nivel o por arriba del mismo (...).

Además, Maslow separó las cinco necesidades en niveles superiores e inferiores. Consideró a las necesidades fisiológicas y de seguridad como necesidades de nivel inferior

y las necesidades sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de nivel superior. La diferencia radicaba en que las necesidades de nivel superior son satisfechas internamente, en tanto que las necesidades de nivel inferior son satisfechas sobre todo en forma externa”. (p.394)

Teoría de los dos factores de Herzberg

El psicólogo y asesor en gestión Frederick Herzberg desarrolló la teoría de contenido de dos factores sobre la motivación (citado por Gibson, Ivancevich, Donnely. 2000, Pág. 175). Los dos factores son los satisfactorios-insatisfactorios, o los motivadores-higiénicos, o los factores extrínsecos-intrínsecos.

“Establece que la satisfacción en el trabajo es el resultado de la presencia de motivadores intrínsecos y que la insatisfacción se deriva de la ausencia de factores externos.

Del trabajo inicial de Herzberg se extrajeron dos conclusiones específicas. En primer lugar, hay un conjunto de condiciones extrínsecas, el contexto laboral. Éstas incluyen:

El salario.

La seguridad en el trabajo.

Las condiciones laborales.

El estatus.

Los reglamentos empresariales.

La calidad de la supervisión.

La calidad de las relaciones interpersonales entre iguales, con los superiores y con los subordinados.

La satisfacción de estas condiciones no motiva necesariamente al empleado. Sin embargo, su ausencia produce insatisfacción entre los trabajadores. Dado que son necesarias para mantener al menos un nivel de ausencia de insatisfacción, las condiciones extrínsecas reciben el nombre de factores insatisfactorios o higiénicos.

En segundo lugar, también está presente un conjunto de condiciones intrínsecas, el contenido del trabajo. Entre estas condiciones se incluyen:

Logro.

Reconocimiento.

Responsabilidad.

Ascenso.

El trabajo en sí.

La posibilidad de progreso.

La ausencia de estas condiciones no resulta excesivamente insatisfactoria. Sin embargo, su existencia induce elevados niveles de motivación que dan lugar a buenos resultados laborales, de ahí que reciban la denominación de satisfactorios o motivadores.

El modelo de Herzberg supone básicamente que la satisfacción en el trabajo no es un concepto unidimensional. Su investigación lleva a la conclusión de que se requieren dos continuos para interpretar adecuadamente la satisfacción en el trabajo”. (Gibson et al., 1996, p. 175-176)

Otro aporte referido a la teoría antes mencionada, es el realizado por Robbins (2005), que sostiene lo siguiente: “la teoría de la motivación e higiene de Frederick Herzberg propone que la satisfacción y motivación en el trabajo se relaciona con factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos. Herzberg creía que las actitudes de los individuos hacia el trabajo determinaban el éxito o el fracaso, por lo que investigó la pregunta: “¿Qué desean las personas de sus trabajos?”. (...). Según Herzberg los factores que generaban satisfacción en el trabajo eran independientes y distintos de los que generaban insatisfacción en el trabajo. (...) Los factores extrínsecos que generan insatisfacción en el trabajo se denominaron **factores de higiene**. Cuando estos factores son adecuados las personas no estarán insatisfechas, pero tampoco estarán satisfechas (o motivadas). Para motivar a las personas en sus trabajos, Herzberg sugirió destacar los **motivadores**, es decir los factores intrínsecos que aumentan la satisfacción en el trabajo”. (p. 395-396)

2.3 Sistemas de recompensas de la Organización

Según Gibson et al. (1996) los principales objetivos de los sistemas de recompensas son:

- 1) Atraer a personas calificadas para que ingresen en la organización,
- 2) Mantener a los trabajadores en el trabajo y
- 3) Motivar a los empleados para lograr niveles elevados de desempeño.

“Se ha investigado a fondo sobre qué es lo que determina que los individuos se sientan o no satisfechos con las recompensas que reciben. Edward Lawler ha resumido cinco conclusiones extraídas de la literatura relativa a la investigación en las ciencias de la conducta:

- 1) La satisfacción derivada de una recompensa está en función de lo que se recibe y de lo que el individuo cree que debería recibir.
- 2) Los sentimientos de satisfacción de un individuo están influidos por las comparaciones con los demás.
- 3) La satisfacción está influenciada por el grado de satisfacción de los empleados con las recompensas intrínsecas y extrínsecas. Las recompensas intrínsecas se valoran en sí mismas y por sí mismas; guardan relación con el desempeño en el trabajo. Ejemplos de ellas pueden ser los sentimientos de cumplimiento y de logro. Las recompensas extrínsecas son externas al mismo trabajo; se administran externamente. Ejemplos de ellas sería el salario y los sueldos, los beneficios complementarios y las promociones.

- 4) La gente difiere en lo que se refiere a las recompensas que desean y en la relativa importancia que esas recompensas tienen para ellos.
- 5) Algunas recompensas extrínsecas son satisfactorias porque dan lugar a otras.

Cualquier paquete de recompensas debería: 1) ser suficiente para satisfacer las necesidades básicas (p. ej., alimentos, vivienda, ropa); 2) ser considerado justo, y 3) tener una orientación individual”. (Gibson et al., 1996, p.266-268).

Tipos de recompensas:

Recompensas extrínsecas

Recompensas financieras: sueldos y salarios.

“Recompensas externas al trabajo, como la remuneración, la promoción o los beneficios complementarios. El dinero es una de las principales recompensas extrínsecas”. (Gibson et al., 1996, p.269, 272)

- **Recompensas interpersonales:** recompensas externas, como recibir un reconocimiento o poder interactuar socialmente en el trabajo.
- **Reconocimiento:** confirmación por parte de los directivos de los logros del empleado, confirmación que podría dar realce a su estatus. El reconocimiento de un directivo puede incluir la alabanza pública, expresiones acerca de un trabajo bien realizado, o una atención especial. El nivel de motivación del reconocimiento dependerá de su valor percibido y de la relación que el individuo observa entre ese reconocimiento y su conducta.

- Promociones: los gestores que toman decisiones de promoción como forma de recompensa pretenden emparejar a personas con los puestos de trabajo más apropiados para ellas. Los criterios que se suelen aplicar para la toma de decisiones de promoción son el desempeño y la antigüedad.

Recompensas intrínsecas

“Recompensas que forman parte del trabajo en sí mismo. Las características de responsabilidad, de estímulo y de retroalimentación del trabajo son recompensas intrínsecas”. (Gibson et al., 1996, p.273-276)

Conclusión: la posibilidad de iniciar y terminar un proyecto o un trabajo es importante para algunas personas. Se trata de gente que valora la conclusión de la tarea. El efecto que tiene para ellas la conclusión de una tarea es una forma de autorrecompensa.

Logro: El logro es una recompensa autoadministrada que se deriva del hecho de alcanzar un objetivo estimulante.

Autonomía: algunas personas prefieren trabajos que les permitan tomar decisiones; quieren trabajar sin estar sujetos a una estrecha supervisión. Una cierta medida de libertad para hacer lo que el empleado considera mejor en una determinada situación se puede traducir en un sentimiento de autonomía.

Desarrollo personal: el desarrollo personal de cualquier individuo es único. Los individuos que experimentan este desarrollo pueden darse cuenta de su crecimiento y perciben la expansión de sus capacidades. Al ampliar esas capacidades, pueden maximizar, o por lo

menos satisfacer, su potencial de destreza. Algunos se sienten insatisfechos con su trabajo y con su organización si no se les permite o no se les estimula el desarrollo de sus capacidades.

“La motivación está determinada por la suma de las fuentes intrínsecas y extrínsecas de motivación de la persona”. (Gibson et al., 1996, p.276)

Sistemas de recompensa no tradicionales

Beneficios complementarios de tipo cafetería

“En un plan de tipo cafetería, la dirección determina un menú y marca un límite superior para lo que la organización está dispuesta a gastar en beneficios complementarios. Los empleados deciden entonces en qué forma les gustaría recibir la cantidad total de beneficios complementarios. Los beneficios complementarios de tipo cafetería proporcionan a los individuos los beneficios que prefieren en vez de los que otras personas han establecido para ellos”. (Gibson et al., 1996, p.280)

Acumulación de tiempo libre

“Práctica de compensación que permite a los empleados acumular créditos de tiempo libre para conductas como un buen desempeño o buena asistencia al trabajo. Los empleados reciben después el tiempo libre acumulado como adición a su período de vacaciones regulares concedido por la organización por razón de antigüedad”. (Gibson et al., 1996, p.281)

Salarios basados en habilidades

“Salarios pagados como tasa calculada y basada en las habilidades que posee y demuestra el empleado en el desempeño de su trabajo”. (Gibson et al., 1996, p.282)

Participación en los beneficios

“Un plan de incentivos basado en el grupo mediante el cual los empleados participan de los beneficios de una organización en base a la mejora de sus rendimientos actuales”. (Gibson et al., 1996, p.283)

2.4 Incentivos

Teniendo en cuenta los aportes de George Bohlander, Scott Snell & Arthur Sherman (2001, p.395) las ventajas de los programas de pago de incentivos son las siguientes:

- Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización.
- Los pagos de incentivos son costos variables que se enlazan con el logro de los resultados. Los salarios base son costos fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento.
- La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (cantidad, calidad o ambas), se pagan los incentivos; de lo contrario, se retienen los incentivos.

- Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
- Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.

Los planes de incentivos individuales

➤ Plan directo de destajo

“Programa de incentivos bajo el cual los trabajadores reciben cierta compensación por cada unidad producida”. (Bohlander et al., 2001, p.399)

➤ Plan de estándares por hora

“Programa de incentivos que fija los sueldos basándose en la terminación de un trabajo en un tiempo promedio establecido”. (Bohlander et al., 2001, p.400)

➤ Bonos individuales

“Un **bono** es el pago de un incentivo adicional a la percepción base. Tiene la ventaja de dar a los empleados una paga mayor cuando realizan más esfuerzo, al tiempo que conservan la seguridad de una remuneración base.

Cuando se desea recompensar a algún empleado por cierta contribución especial, se utiliza un **bono inmediato**. Éste, como su nombre lo indica, se otorga “en el momento”- por lo general por algún esfuerzo personal que no se relaciona directamente con una norma establecida de desempeño”. (Bohlander et al., 2001, p.401)

➤ Aumentos por méritos

“Un programa de salarios basados en los méritos (aumento por méritos) vincula los aumentos del sueldo base con el grado de éxito con el cual el empleado desempeña su trabajo”. (Bohlander et al., 2001, p.401)

➤ Programas de bonos por méritos

“Plan según el cual el empleado recibe un pago anual por méritos, el mismo no es agregado a su sueldo base”. (Bohlander et al., 2001, p.403)

➤ Curvas de carrera (curvas de madurez)

“Bases de experiencia o desempeño sobre las cuales se proporcionan incrementos salariales a empleados profesionales”. (Bohlander et al., 2001, p.406)

➤ Planes de incentivos de participación de utilidades

“Estos planes permiten a los empleados disfrutar de los beneficios por la mejora de la eficiencia que logran sus principales unidades o los equipos de trabajo individuales. Estos planes estimulan el espíritu de cooperación, en lugar de ideas individualistas, de todos los empleados y les premian por la aportación total que realicen a la organización”. (Bohlander et al., 2001, p.412)

➤ Pago de incentivos grupal

“Sistema de remuneración en donde todos los miembros del equipo reciben un pago adicional como incentivo cuando se cumplen o rebasan los estándares de producción o servicios”. (Bohlander et al., 2001, p.412)

➤ Planes de reparto de ganancias

“Programas diseñados para aumentar la productividad o disminuir los costos laborales para luego repartir las ganancias monetarias con los empleados”. (Bohlander et al., 2001, p.413)

2.5 Compromiso, motivación e incentivos no remunerativos

“Cuando hablamos de la motivación intrínseca, a la que nosotros valorizamos como **auténtica**, perdurable en el tiempo, la relacionamos necesariamente con el **compromiso de las personas** con su tarea y con la organización a la que pertenecen”. (Cler Catalina Macello, 1998, p.106)

El compromiso está íntimamente ligado a:

- **Las características individuales de personalidad.** O nos encontramos con una actitud de búsqueda, interés, deseos de participar y estar informado; o bien con lo contrario: apatía, indiferencia, desinterés, como elementos del des-compromiso.

- **El interés que la tarea reviste para el empleado.** Si es ajustada a sus capacidades, formación e intereses; si fue incorporado a la empresa para ese puesto o para otro.
- **Cómo evolucionaron en el tiempo, tanto el puesto como la persona que lo ocupa.**

Consideremos ahora los aportes de Amorós (2007, pág 73), quien define “el compromiso en el trabajo como el nivel en el que una persona se identifica con su trabajo, le interesa lo que realiza, participa de manera activa en lo que él implica y además considera su desempeño como importante para la valoración personal. Los empleados que poseen un alto grado de compromiso con el trabajo, por lo general poseen menor tasa de ausentismo y de renuncia (...)

Por otra parte, el compromiso organizacional se refiere al grado en que un empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, además su deseo por quedarse en ella como integrante”.

Robbins (2004, pág 72), define el “compromiso con la organización como el grado en que el empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella. Así, una participación elevada en el trabajo consiste en identificarse con lo que uno hace, mientras que el compromiso organizacional elevado consiste en identificarse con la compañía para la que se trabaja”.

“El compromiso de los empleados se define como el proceso participativo que aprovecha toda la capacidad de los empleados y que está destinado a fomentar el aumento en el compromiso con el éxito de la organización. La lógica es que comprometer a los trabajadores en las decisiones que los afectarán e incrementar su autonomía y el control que tiene sobre su vida laboral los hace más motivados, más dedicados a la empresa, más productivos y más satisfechos con su trabajo”. (Robbins , 1998, pág. 73)

En cuanto a incentivos no remunerativos, uno de los principales es el reconocimiento de los empleados ante una labor bien realizada. Siguiendo los aportes de Ordóñez (2000, p.180), “entendemos por reconocimiento no retributivo el conjunto de gestos explícitos de recompensa realizados por la dirección y por el mando directo destinados a los individuos y/o equipos de trabajo, a fin de valorar sus esfuerzos y contribuciones especiales al progreso de la empresa, que buscan incrementar los sentimientos de”:

Autoestima

Competencia y responsabilidad profesional

Orgullo de pertenencia a la Empresa

Crecimiento de las personas

A continuación mencionaremos los principios básicos del sistema de reconocimiento (Ordóñez, 2000, p.180):

- Los auténticos actos de reconocimiento deben estar dirigidos a generar confianza, autonomía, respeto, escucha, comunicación clara y directa, atención a las necesidades de las personas y equipos de trabajo”.
- El reconocimiento no retributivo va directo a los sentimientos de las personas y de los equipos de trabajo como recompensas intrínsecas al bien hacer. Es preciso que sea sincero, proporcionado, justo y de aplicación próxima a los actores y a los hechos.
- Los gestos de reconocimiento son motivadores porque satisfacen la necesidad humana de aprecio.
- Este reconocimiento no afecta directamente la remuneración individual o de grupo.
- El reconocimiento ha de generarse en todos los niveles de la empresa.
- El reconocimiento debe ser homogéneo en el conjunto de la empresa, pero debe permitir la diferenciación en cada dirección funcional o factoria.
- El reconocimiento es una herramienta puesta a disposición del mando para que gestione sus recursos humanos.

2.6 Fuentes específicas de la motivación del empleado

Considerando los aportes de Aldag & Brief (1989) podemos decir que “los investigadores han identificado dos estados de motivación: extrínseca e intrínseca. En un estado de motivación extrínseca, el empleado señala comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo. Tales fuentes pueden ser los compañeros de trabajo, el supervisor del empleado o la organización misma. Ejemplos de resultados extrínsecos pueden comprender los aumentos de sueldo, ascensos o ingresos accesorios”.(p.31) Por otro lado, “En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo. Tales resultados intrínsecos son experimentados por los empleados independientemente de la participación de otros. Desde luego, uno de los medios principales para elevar el nivel de motivación intrínseca del empleado es el cambio del trabajo mismo, por ejemplo, a través del rediseño del trabajo”. (p.32)

“La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con sus directivos, y en la confianza, el respeto y la consideración que sus jefes les prodigan diariamente (...). También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona”. (Nelson, 2005, p.1)

Cómo motivar a grupos exclusivos de trabajadores

De acuerdo a los aportes de Robbins & Coulter (2005) “podemos afirmar que los empleados llegan a las organizaciones con diferentes necesidades, personalidades, destrezas, habilidades, intereses y aptitudes. Tienen diversas expectativas de sus empleadores y distintos puntos de vista de lo que creen que su empleador tiene derecho a esperar de ello (...). Dadas estas diferencias ¿cómo pueden los gerentes llevar a cabo de forma eficaz el trabajo de motivar a los grupos exclusivos de empleados que forman parte de la fuerza laboral de hoy en día? Algo que deben hacer los gerentes es entender las necesidades de motivación de estos grupos diversos que incluyen a empleados, profesionales, trabajadores eventuales y empleados poco capacitados que ganan el salario mínimo. Para maximizar la motivación entre la fuerza laboral de hoy, los gerentes necesitan pensar en términos de flexibilidad (...). Se requiere una gama diversa de recompensas para motivar a empleados con necesidades tan distintas”.(p.409)

Algunos ejemplos:

- Semana laboral comprimida: semana laboral en la que los empleados trabajan más horas al día, pero menos días a la semana.
- Horario de trabajo flexible (flextime): sistema de programación que requiere que los empleados trabajen determinado número de horas a la semana, pero con la libertad dentro de ciertos límites de variar las horas de trabajo.
- Participación del empleo: práctica que consiste en que dos o más personas compartan un empleo de tiempo completo.

- Trabajo a distancia: enfoque de trabajo en el que los empleados trabajan en casa y están vinculados al lugar de trabajo por computadora y módem.

Sugerencias para motivar a los empleados (Robbins & Coulter, 2005, p.415-416):

- Reconocer las diferencias individuales
- Hacer que las personas tengan empleos acordes a ellas
- Usar metas
- Tener la seguridad de que las metas se perciben como alcanzables
- Individualizar las recompensas
- Vincular las recompensas con el desempeño
- Verifique el sistema en busca de equidad
- Use el reconocimiento
- No ignore el dinero

El nuevo contexto de la motivación

De acuerdo a Sarriés Sanz & Casares García (2008) “el nuevo espectro de necesidades que experimentan los empleados se pueden clasificar en los siguientes apartados: a) Necesidades personales: como el uso del tiempo libre, la necesidad de disponer de flexibilidad para el desarrollo personal, la flexibilidad laboral para atender compromisos familiares (...) b) Necesidades éticas: los trabajadores quieren incorporarse a empresas transparentes en sus relaciones con clientes y proveedores, empresas que respetan el medio ambiente, que protegen la salud de sus empleados, c) Necesidades sociales: como son la solidaridad con las personas que sufren (...). Por lo tanto la dirección de la empresa

debería no solo prestar atención al empleo y medio ambiente laboral inmediato, sino también otros aspectos de la vida de sus trabajadores (...). (p.81-82)

“El enfoque moderno de los recursos humanos parte de la consideración de que el empleado quiere establecer otros vínculos con la empresa, al margen de los derechos contractuales y que nacen de una visión global de la vida (...). Es una persona con múltiples necesidades, muchas de las cuales pueden encontrar una respuesta en la empresa. (Sarriés Sanz & Casares García, 2008, p.83)

2.7 Programa de motivación

“Las acciones que la dirección de la empresa decida implementar a través de sus distintos departamentos, coordinados por el área responsable de recursos humanos y proponiéndose objetivos tales como:

- Personas desempeñándose satisfechas y con buen rendimiento en sus puestos de trabajo;
- Empleados comprometidos con la tarea y la empresa
- Empleados de diferentes niveles que tomen decisiones libres e informadas

son acciones destinadas a la motivación de la gente que trabaja en la organización.

Si estas acciones dejan de ser aisladas y se inscriben en un plan coherente con la dirección que va tomando el negocio y con las distintas fases por las que van pasando los miembros de la empresa, entonces nos encontramos con un programa de motivación del personal”. (Cler Catalina Macello, 1998, pág 28)

De acuerdo a Whetten & Cameron (2005) “los programas de motivación se enfocan en el vínculo motivación-desempeño, cuyo fundamento principal es el establecimiento de metas apropiadas. Para que las metas sean eficaces deben ser específicas, consistentes y apropiadamente desafiantes”. (p. 305)

“Además un programa de motivación debe incluir retroalimentación, es decir, proporcionar oportunidades de evaluación a los empleados para determinar cómo se están desempeñando. A su vez, un ingrediente principal de un programa de motivación es un ambiente de trabajo de apoyo por parte de todos los integrantes de la organización”. (Whetten & Pearson, 2005, p.307)

“Planificación: proceso que incluye la definición de los objetivos o metas de la organización, la determinación de una estrategia general para alcanzar esas metas, y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades”. (Robbins & Coulter, 2005, p.214)

2. 8 Glosario de palabras claves

Definiciones recopiladas de Gibson et al. 1996.

Evaluación del desempeño: la evaluación sistemática y formal del resultado del trabajo de un empleado y del potencial para su futuro desarrollo.

Recompensas extrínsecas: recompensas externas al trabajo, como la remuneración, la promoción o los beneficios complementarios.

Recompensas intrínsecas: recompensas que forman parte del trabajo en sí mismo. Las características de responsabilidad, de estímulo y de retroalimentación del trabajo son recompensas intrínsecas.

Recompensas interpersonales: recompensas externas, como recibir un reconocimiento o poder interactuar socialmente en el trabajo.

Reconocimiento: confirmación por parte de la dirección de un trabajo bien hecho.

Promoción: emparejar a personas con los puestos de trabajo más apropiados para ellas. Los criterios que se suelen aplicar para la toma de decisiones de promoción son el desempeño y la antigüedad.

Logro: es una recompensa autoadministrada que se deriva del hecho de alcanzar un objetivo estimulante.

Compromiso: un sentido de identificación, lealtad e implicación expresado por un empleado con respecto a la organización o a la unidad de trabajo.

El compromiso con la organización implica tres actitudes: 1) un sentido de identificación con los objetivos de la organización, 2) un sentimiento de implicación en las obligaciones de la organización y 3) un sentimiento de lealtad hacia la misma.

Estrés: una respuesta adaptativa, condicionada por las diferencias individuales y/o los procesos psicológicos, que es consecuencia de cualquier acción, situación o suceso externo (del entorno) que imponga unas excesivas exigencias psicológicas y/o físicas a la persona.

Satisfacción en el trabajo: la actitud que los trabajadores tienen acerca de su trabajo. Es la resultante de sus percepciones sobre el trabajo.

Estímulo: Señal que estimula algún tipo de respuesta.

Definiciones recopiladas de Bohlander et al. 1996.

Capacitación: esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros....darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio.

Trayectorias de carrera: líneas de avance en un campo ocupacional dentro de una organización.

Ascenso: cambio de ocupación para ocupar un puesto de nivel más alto dentro de la organización.

Premios: los premios suelen utilizarse para reconocer la productividad, las contribuciones especiales y los servicios a la empresa.

Capacitación según los aportes de Martha Alles (2011): “se entiende por capacitación aquellas actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso-que en la actualidad puede realizarse bajo la modalidad presencial o virtual-, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. El entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición en que la persona se desempeña o se desempeñará”. (Martha Alles, 2011, p. 123)

“El propósito de la capacitación radica en lograr el mejoramiento de las aptitudes de los empleados para el desempeño de su profesión u oficio (formación profesional) y sus funciones actuales (entrenamiento), mientras que el desarrollo busca proporcionarles una formación apropiada para su actividad futura”. (Solana, 1993, p. 433)

Formación y desarrollo del empleado: consisten en un “conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes”. (Dolan et al., 2007, p.167)

Carrera profesional: sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida, así como las actitudes y reacciones asociadas que experimenta. (Dolan et al., 2007, p.205)

Capítulo III: Diagnóstico

3.1 Consideraciones Metodológicas

Optamos para el desarrollo de este proyecto por un modelo de intervención ya que a partir del pre diagnóstico realizado en la empresa lo que buscamos es posibilitar un cambio necesario teniendo en cuenta los problemas y circunstancias por los que atraviesa la misma y de esta manera mejorar su gestión de recursos humanos y de la organización en general.

El tipo de estudio seleccionado para realizar el proyecto es de tipo descriptivo, ya que tal como lo plantea Hernández S., Fernández C. y Baptista L. (1998, Pág. 102): “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.”

La población total de la empresa se compone de 60 empleados distribuidos en las distintas áreas y zonas (Alta Gracia, Carlos Paz y Rio III). En este estudio se tomará como muestra el área de operaciones de Alta Gracia la cual se conforma de un total de 22 empleados.

Instrumentos de recolección de datos

Según Hernández S. 1998, Pág. 276... Un instrumento de recolección de datos es un recurso que se utiliza para registrar información o datos sobre las variables de estudio.

Los instrumentos utilizados fueron los siguientes:

- Entrevistas personales: forma de interacción social que consiste en preguntas semiestructuradas en la cual se establece un diálogo asimétrico donde el entrevistador pregunta y el entrevistado responde.

Se realizaron en la instancia exploratoria o primer acercamiento a la empresa. La misma se aplicó a los jefes de administración y de operaciones, al encargado de Recursos Humanos, al gerente de la empresa y empleados del área de operaciones y de ventas (Ver anexo 1.a.b.c y d).

- Cuestionarios autoadministrados a los empleados del área de operaciones de Alta Gracia, con preguntas cerradas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas, que permiten recolectar información precisa; y preguntas abiertas que proporcionan información más amplia y permitan expresar opiniones y sugerencias. (Ver anexo 2)

Las dimensiones de análisis que se utilizaron para confeccionar el cuestionario se agrupan de la siguiente manera:

- ✓ Percepción general: opinión del empleado sobre aspectos generales de la empresa.
- ✓ Puesto de trabajo-beneficio económico: permite conocer la adecuación del empleado en su puesto de trabajo, estabilidad, beneficios económicos presentes.
- ✓ Relaciones interpersonales y comunicación: se refiere a la calidad de las relaciones laborales del empleado con sus compañeros de trabajo y superiores.

- ✓ Ambiente de trabajo y seguridad: hace referencia a las condiciones laborales y de seguridad en que los empleados desarrollan sus actividades.
- ✓ Formación y desarrollo: posibilidades de crecimiento del empleado en la empresa y el perfeccionamiento de sus capacidades y habilidades.
- Otra herramienta utilizada fue la observación abierta y participante, en la cual se mantuvo un papel activo, atento a los detalles e interacciones de los empleados en su puesto de trabajo. Se realizó una observación al área de operaciones para conocer en que condiciones los empleados desempeñan sus actividades.

3.2 Análisis e Interpretación de Datos

Una vez aplicada la encuesta a los trabajadores del área de operaciones de la empresa distribuidora (Ver anexo 1.e), se procedió al análisis e interpretación de la información obtenida mediante la construcción de cuadros y gráficos, que reflejan en porcentaje las conclusiones obtenidas.

DATOS GENERALES

Tabla 1
Edad de los empleados del área de operaciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entre 18 y 23 años	5	23%
Entre 24 y 29 años	8	36%
Entre 30 y 35 años	6	27%
Más de 35 años	3	14%
Total	22	100%

Fuente: elaboración propia.

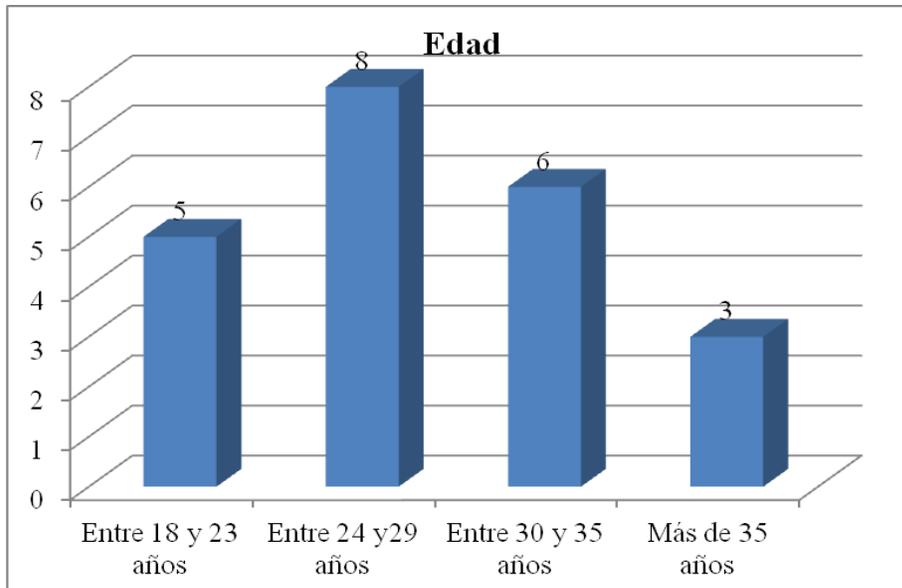


Gráfico 1. Edad de los empleados de operaciones. Fuente: elaboración propia.

Tabla 2
Antigüedad de los empleados del área operaciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 año	8	36%
Entre 1 y 3 años	6	28%
Entre 3 y 5 años	4	18%
Más de 5 años	4	18%
Total	22	100%

Fuente: elaboración propia.

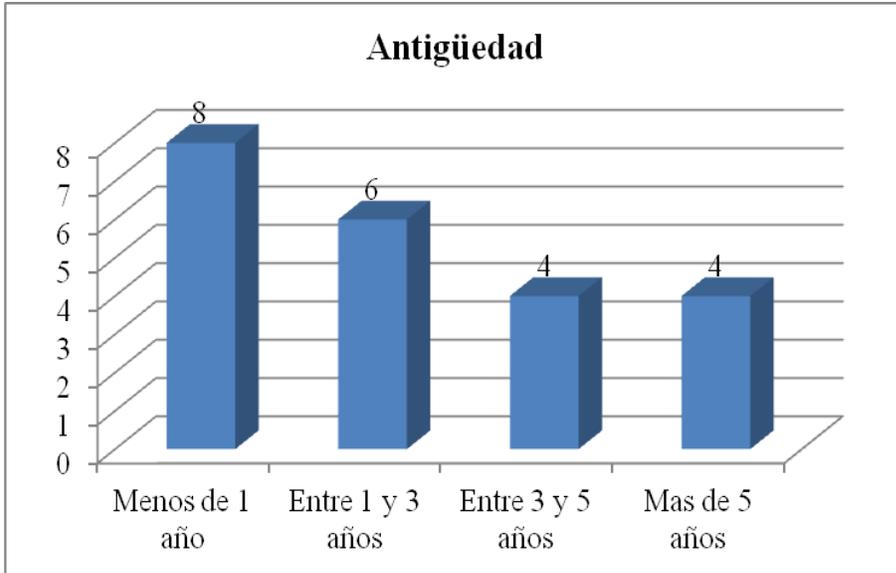


Gráfico 2. Antigüedad de los empleados del área de operaciones. Fuente: elaboración propia.

El área de operaciones cuenta con un plantel de 22 integrantes, cuyas edades se focalizan en dos franjas etarias: entre 24 a 29 años y de 30 a 35 años, constituyendo un 63% del total de los empleados del área.

La antigüedad de los empleados es variada, sin embargo existe predominio de aquellos que poseen menos de 3 años de antigüedad, es decir el 64% del total de los empleados.

A-PERCEPCIÓN GENERAL

Tabla 3. ¿Me siento a gusto trabajando en esta empresa?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	8	36%
De acuerdo	5	23%
En desacuerdo	7	32%
Totalmente en desacuerdo	2	9%
Total	22	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. ¿La empresa valora a sus empleados como pilares importantes de la misma?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	6	27%
De acuerdo	8	37%
En desacuerdo	4	18%
Totalmente en desacuerdo	4	18%
Total	22	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. ¿La empresa se preocupa por mi bienestar?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	7	32%
De acuerdo	7	32%
En desacuerdo	6	27%
Totalmente en desacuerdo	2	9%
Total	22	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. ¿Recomendaría a mi empresa como lugar donde trabajar?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	8	36%
De acuerdo	6	27%
En desacuerdo	5	23%
Totalmente en desacuerdo	3	14%
Total	22	100%

Fuente: elaboración propia.

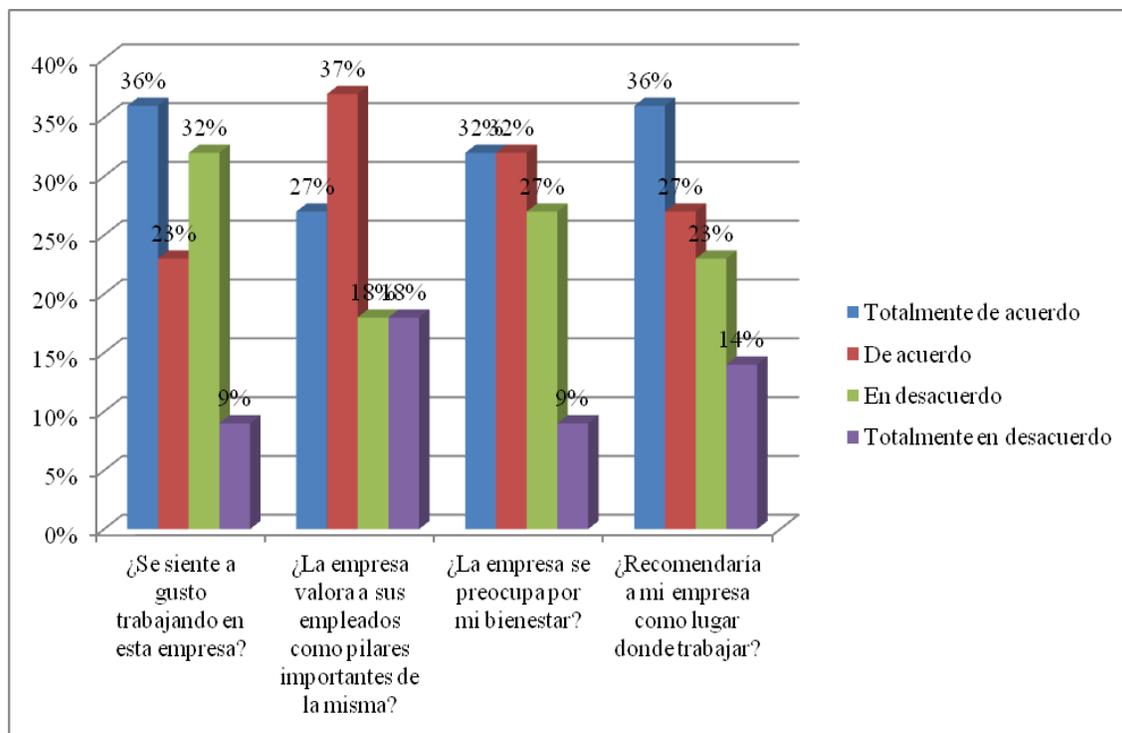


Gráfico 3. Percepción general de la empresa. Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a los niveles porcentuales obtenidos, se puede concluir que el 59% de los empleados considera que trabajan a gusto en la empresa, aunque cabe destacar que un porcentaje importante 41% está en desacuerdo con esta afirmación. Por lo que nos encontramos frente a dos posturas bien delimitadas respecto del grado de apreciación hacia la empresa.

Los resultados tienden a presentar un nivel elevado en las alternativas de totalmente de acuerdo y de acuerdo respecto a la valoración de la empresa hacia sus empleados, haciendo un total de 64%.

Un mismo porcentaje de los entrevistados considera que la empresa se preocupa por su bienestar y recomendaría a la empresa como lugar donde trabajar. Si bien los resultados son positivos, no podemos omitir que un 37% está en desacuerdo con estas afirmaciones.

Podemos concluir que la percepción general que tienen los empleados de operaciones de la empresa es buena, sin embargo sería ideal lograr que la totalidad del personal tenga una imagen positiva de la empresa y se identifique con la misma.

B-PUESTO DE TRABAJO- BENEFICIOS ECONÓMICOS

Tabla 7. ¿Considero que mi puesto se adecua a mis habilidades y capacidades?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	8	36%
De acuerdo	10	46%
En desacuerdo	2	9%
Totalmente en desacuerdo	2	9%
Total	22	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. ¿Mis funciones y responsabilidades están bien definidas?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	10	45%
De acuerdo	7	32%
En desacuerdo	4	18%
Totalmente en desacuerdo	1	5%
Total	22	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. ¿En general mi trabajo me permite ejercer la posibilidad de equilibrar mi trabajo y mi vida personal?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	9	41%
En desacuerdo	8	36%
Totalmente en desacuerdo	5	23%
Total	22	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10. ¿Estoy motivado y me gusta el trabajo que desarrollo?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	7	32%
De acuerdo	8	36%
En desacuerdo	4	18%
Totalmente en desacuerdo	3	14%
Total	22	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 11. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	4	18%
De acuerdo	6	27%
En desacuerdo	8	37%
Totalmente en desacuerdo	4	18%
Total	22	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 12. ¿Las actividades que me asignan me generan estrés?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	7	32%
De acuerdo	8	36%
En desacuerdo	7	32%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	22	100%

Fuente: elaboración propia.

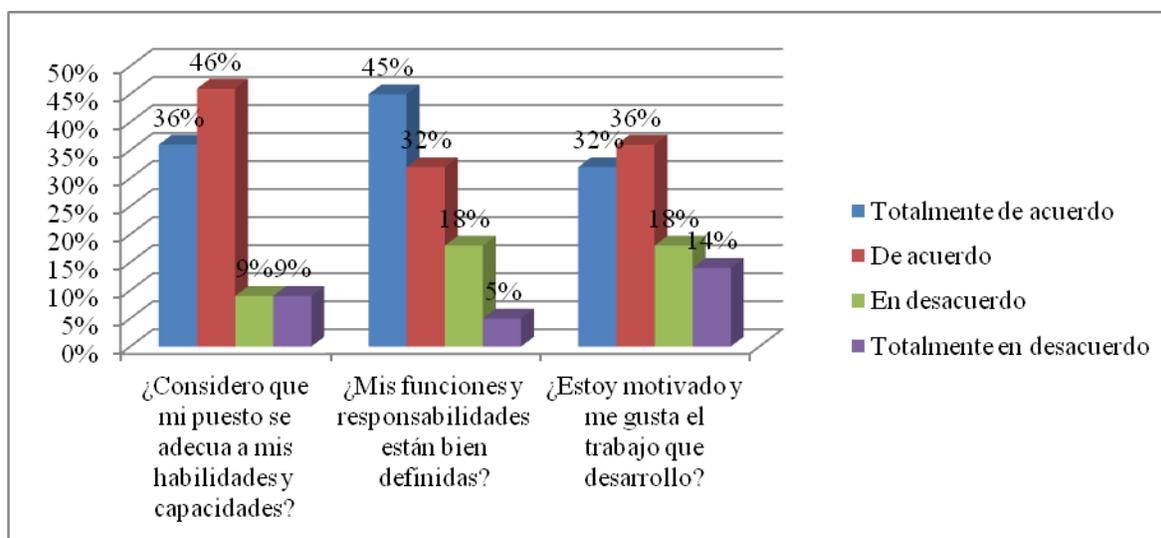


Gráfico 4. Percepción empleados de operaciones acerca del puesto de trabajo. Fuente: elaboración propia.

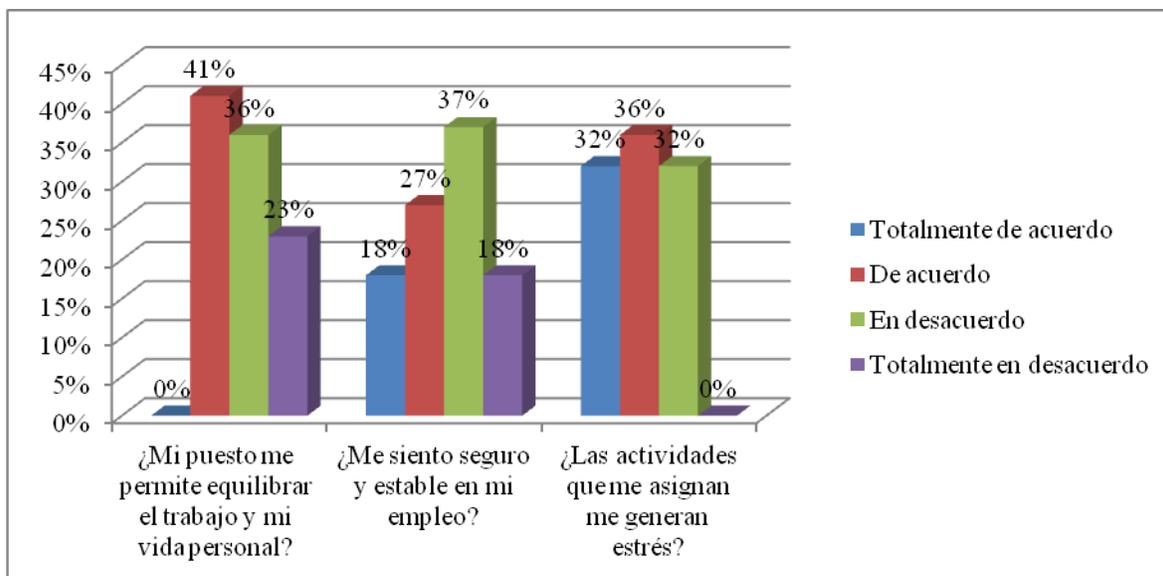


Gráfico 5. Percepción empleados de operaciones acerca del puesto de trabajo. Fuente: elaboración propia.

De las variables expuestas en el gráfico cuatro, se puede destacar que las respuestas en su mayoría tienen una connotación positiva respecto del puesto de trabajo y sus responsabilidades en el mismo. Esto demuestra que casi un 80% de los trabajadores poseen el conocimiento suficiente de las descripciones de puestos que contiene un recuento de los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y experiencia que deberían tener las personas que lo ocupen. Esto último se define como el perfil requerido del puesto.

No obstante, un 30% de las personas consultadas del área de operaciones manifestaron tener opiniones desfavorables respecto a la motivación en su trabajo, es decir que no están totalmente a gusto en su puesto y sus funciones. Es de suma importancia que las especificaciones de cada puesto estén bien definidas de manera de poder adecuar las habilidades y capacidades de la persona a los requerimientos del puesto.

Lograr un balance entre vida y trabajo es un aspecto de suma importancia para muchas personas, no es nada sencillo, requiere esfuerzo y constancia, pero los resultados se reflejan en el bienestar de las personas. Esta variable arrojó cierta heterogeneidad en las respuestas. Por un lado, un 41% afirmó estar de acuerdo respecto de la posibilidad de lograr ese equilibrio, aunque un 59% de los consultados indica estar totalmente en desacuerdo. Asimismo, se preguntó sobre cuáles son los aspectos que interfieren en dicha relación, y las respuestas sugieren que existen largas jornadas de trabajo entre otros aspectos a tener en cuenta. En muchas ocasiones salir puntualmente, no comprometerse a realizar actividades que impliquen grandes esfuerzos físicos y descansar correctamente puede resultar ser más productivo y mejorar el rendimiento en el trabajo

Un 18% considera que se siente completamente seguro y estable en su empleo, mientras que un mismo porcentaje de consultados expresa lo contrario, está totalmente en desacuerdo, por lo que nos encontramos con dos opiniones bien diferenciadas. En un porcentaje mayor de consultados (37%) los resultados arrojan no estar de acuerdo con las condiciones de permanencia en relación al trabajo. La empresa tiene la obligación de brindar condiciones de empleabilidad, desde físicas hasta psicológicas, otorgar capacitaciones, incentivos, un ambiente laboral adecuado, condiciones estructurales acomodadas, entre otros puntos, temas que efectivamente son importantes a la hora de evaluar un trabajo o de evaluar la producción que están llevando a cabo los individuos dentro de una organización.

Por último, un 68% de los consultados considera que las actividades que se les asignan les generan estrés. Esto se ve reflejado en el cansancio físico diario, falta de

energía e irritabilidad. Actualmente el mundo laboral es un ámbito cambiante e inestable. Es necesario que las empresas tomen conciencia de que hay que adquirir nuevas formas de trabajo para disminuir el costo que implica en salud y calidad de vida, para lograr entornos de trabajo y empresas saludables.

Tabla 13. ¿Los beneficios económicos que recibo satisfacen mis necesidades básicas?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	6	27%
De acuerdo	8	36%
En desacuerdo	6	27%
Totalmente en desacuerdo	2	10%
Total	22	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14. ¿La empresa otorga incentivos (comisión, felicitaciones, reconocimientos, otro) ante una labor bien realizada?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	6	27%
De acuerdo	7	32%
En desacuerdo	5	23%
Totalmente en desacuerdo	4	18%
Total	22	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 15. ¿Considero que mi sueldo es justo de acuerdo a mis funciones?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	7	32%
De acuerdo	6	27%
En desacuerdo	5	23%
Totalmente en desacuerdo	4	18%
Total	22	100%

Fuente: elaboración propia.

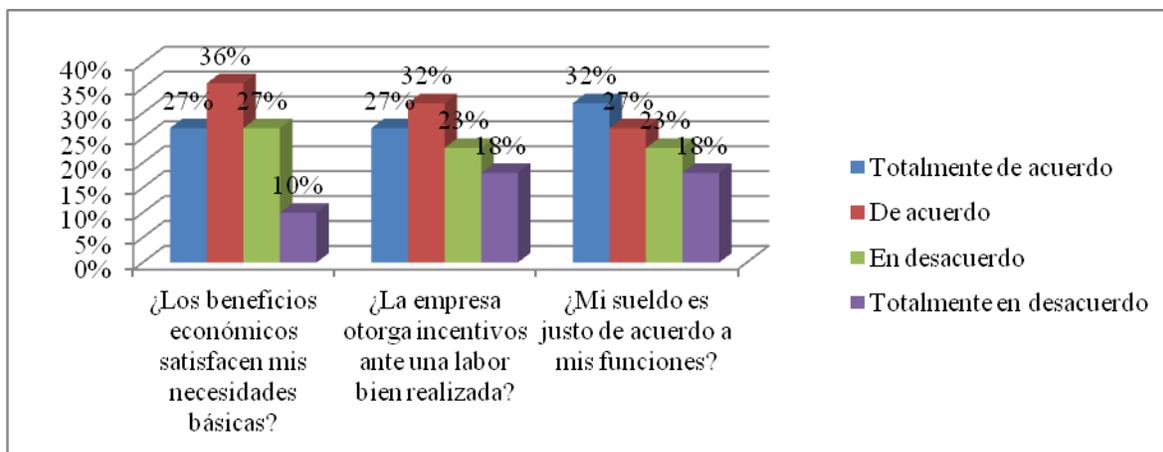


Gráfico 6. Percepción de los empleados de operaciones sobre los beneficios económicos. Fuente: elaboración propia.

Se puede observar en relación a los beneficios económicos que un 63% de los consultados afirmó estar de acuerdo en que los mismos satisfacen las necesidades fundamentales del ser humano (salud, alimentación, vivienda, educación, entre); mientras que un 37% indica estar en desacuerdo con la satisfacción de sus necesidades básicas a partir de los beneficios económicos que perciben. Teniendo en cuenta los aportes de Maslow las personas buscan satisfacer las necesidades más básicas (fisiológicas) antes de orientar su conducta hacia la satisfacción de las necesidades de nivel superior, por lo tanto es importante que los beneficios económicos que brinda la empresa permitan satisfacer esas necesidades prioritarias del individuo para que de esta manera se sientan motivadas para lograr satisfacer necesidades de nivel superior.

De acuerdo a los niveles porcentuales obtenidos un 59% considera que la empresa otorga incentivos ante una labor bien realizada, aunque un porcentaje considerable 41% opina lo contrario. Este es un aspecto muy importante a tener en cuenta, ya que forma parte de los factores satisfactorios o motivadores. Los incentivos por parte de la empresa, ya sea

una simple felicitación por un trabajo bien hecho, crea elevados niveles de motivación ya que el empleado se siente valorado y reconocido por sus superiores y también por sus compañeros de trabajo.

Los mismos porcentajes se arrojan como resultado en la afirmación de que el sueldo es acorde a las actividades que realiza. La remuneración es uno de los factores que principalmente motiva a las personas, por lo tanto es importante que el mismo sea acorde a las tareas que cada empleado desempeña para lograr de esta manera un buen rendimiento.

C- RELACIONES INTERPERSONALES Y COMUNICACIÓN

Tabla 16. ¿Me siento parte de un equipo de trabajo?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	11	50%
De acuerdo	8	36%
En desacuerdo	3	14%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	22	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 17. ¿Las relaciones se desarrollan en un ambiente de compañerismo y amistad?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	6	27%
De acuerdo	9	41%
En desacuerdo	5	23%
Totalmente en desacuerdo	2	9%
Total	22	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 18. ¿En la empresa existe comunicación fluida y se utilizan los canales adecuados de información?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	4	18%
De acuerdo	9	41%
En desacuerdo	6	27%
Totalmente en desacuerdo	3	14%
Total	22	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 19. ¿La empresa desarrolla programas culturales y sociales donde participan sus familiares?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
En desacuerdo	15	68%
Totalmente en desacuerdo	7	32%
Total	22	100%

Fuente: elaboración propia.

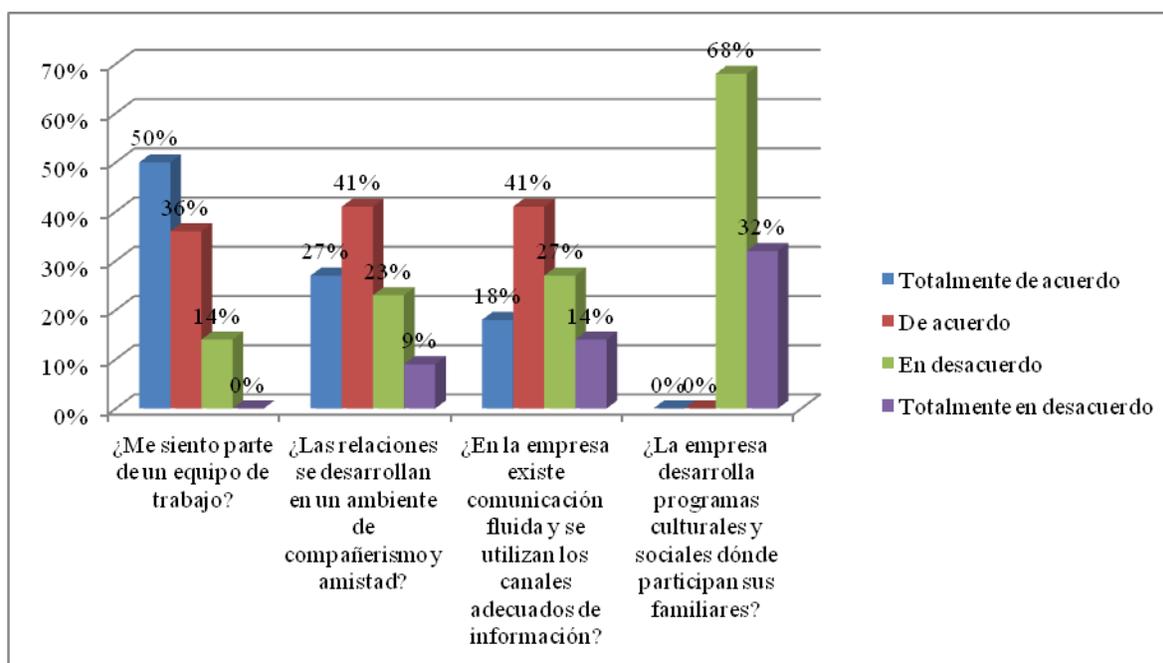


Gráfico 7. Percepción de los empleados de operaciones acerca de las relaciones interpersonales y la comunicación. Fuente: elaboración propia.

Las respuestas del total de la empresa respecto del trabajo en equipo son muy positivas, haciendo un total de 86% de los consultados.

Los mismos valores altos se observan en la variable de relación de compañerismo y amistad entre los trabajadores, aunque un 23% considera no estar de acuerdo con esta apreciación.

Podemos determinar que las relaciones interpersonales entre iguales se desarrollan en un ambiente de cordialidad y armonía. Teniendo en cuenta los aportes de Herzberg, la ausencia de estas condiciones produce insatisfacción entre los trabajadores, por lo tanto es importante que la empresa promueva el trabajo en equipo orientado al logro de objetivos.

Un 59% de los consultados manifiesta estar totalmente de acuerdo y de acuerdo en que existe comunicación fluida y canales adecuados de información, sin embargo un 41% considera lo contrario, manifestando los siguientes motivos respecto de la información que consideran que está faltando en forma oportuna: Desempeño y resultados de la empresa, referido a su trabajo, objetivos, procedimientos y reglas.

El 100% de los consultados indica la ausencia de programas culturales y sociales de participación familiar. Los procesos de socialización son importantes para lograr la integración e interacción entre los distintos sistemas que conforman la sociedad, organización-familia.

Tabla 20. ¿Mi superior me orienta y facilita cumplir con mi trabajo?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	4	18%
De acuerdo	10	45%
En desacuerdo	6	27%
Totalmente en desacuerdo	2	10%
Total	22	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 21. ¿Mi superior me da retroalimentación sobre mi desempeño?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	4	18%
De acuerdo	5	23%
En desacuerdo	9	41%
Totalmente en desacuerdo	4	18%
Total	22	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 22. ¿Mi superior inmediato se preocupa por mí como persona?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	2	10%
De acuerdo	11	50%
En desacuerdo	8	36%
Totalmente en desacuerdo	1	4%
Total	22	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 23. ¿Considero que mi superior es un buen líder (alienta el trabajo en equipo, me motiva a dar el máximo, es entusiasta)?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	1	4%
De acuerdo	7	32%
En desacuerdo	9	41%
Totalmente en desacuerdo	5	23%
Total	22	100%

Fuente: elaboración propia.

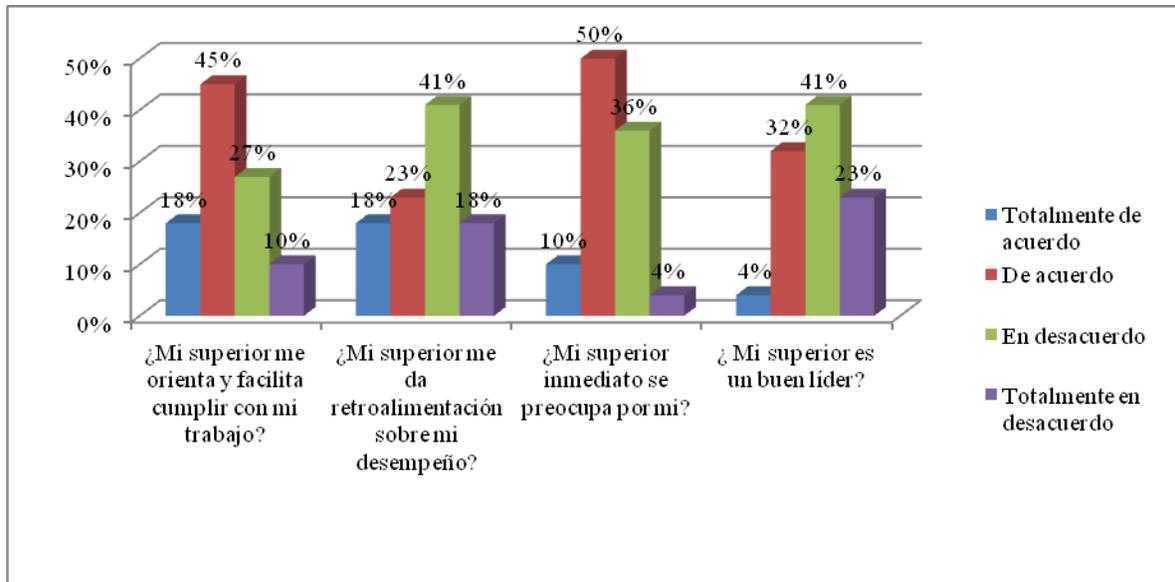


Gráfico 8. Percepción de los empleados de operaciones acerca de su superior inmediato.
Fuente: elaboración propia.

La primera variable nos indica que la mayoría de los empleados de operaciones se encuentran conformes con la orientación que les brinda su superior y facilita a cumplir con su trabajo, sin embargo un 37% de los consultados manifiestan estar en desacuerdo con tal afirmación.

Un 59% considera que su superior no les brinda retroalimentación sobre el desempeño que realizan, de sus logros y mejoras necesarias. Resulta de importancia esta variable ya que permite a los empleados ver lo que se espera de ellos y proporciona una orientación para saber si está bien encaminado en lo que se refiere a los objetivos organizacionales a cumplir.

En términos generales los resultados son buenos, un 60% de los consultados expresaron que su superior inmediato se preocupa por sus empleados como persona, lo que

va más allá de los objetivos laborales y de la empresa en general. Aun así, hubo varias personas (40%) que indicaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respecto de la conducta y actitud de su superior.

Dados los resultados expuestos, el mismo porcentaje representado en la variable anterior expresa la mayoría de los consultados al calificar al superior de líder, es bajo el grado de motivación que les brinda y la orientación a trabajar en equipo. Cabe destacar la necesidad de reforzar estos aspectos, ya que la motivación de sus empleados está directamente relacionada con los mecanismos de liderazgo aplicado e la empresa.

D. AMBIENTE DE TRABAJO Y SEGURIDAD

Tabla 24. ¿Conozco los riesgos y las medidas de prevención relacionados con mi puesto de trabajo?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	9	41%
De acuerdo	7	32%
En desacuerdo	5	23%
Totalmente en desacuerdo	1	4%
Total	22	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 25. ¿Se me proveen todos los recursos necesarios (como capacitación, equipamiento, tiempo, etc.) para desarrollar mi trabajo con seguridad?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	8	36%
De acuerdo	7	32%
En desacuerdo	4	18%
Totalmente en desacuerdo	3	14%
Total	22	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 26. ¿Estas instalaciones son un lugar seguro para trabajar?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	5	23%
De acuerdo	8	36%
En desacuerdo	6	27%
Totalmente en desacuerdo	3	14%
Total	22	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 27. ¿Están claros y conozco los protocolos en caso de emergencia?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	6	27%
De acuerdo	9	41%
En desacuerdo	4	18%
Totalmente en desacuerdo	3	14%
Total	22	100%

Fuente: elaboración propia.

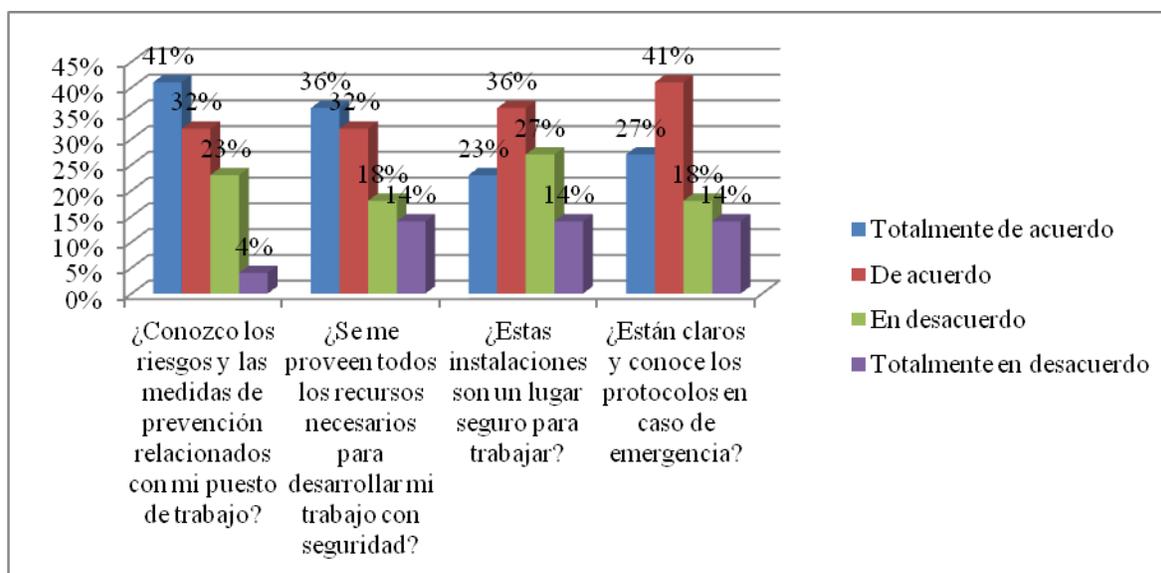


Gráfico 9. Percepción de los empleados de operaciones acerca del ambiente de trabajo y la seguridad. Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos arrojaron que un 73% de los operarios consultados conoce los riesgos y las medidas de prevención con respecto a su puesto de trabajo. Este es un

aspecto muy importante debido a que el trabajo que realizan tiene ciertos niveles de riesgos, y es importante prevenirlos, creando conciencia en los trabajadores.

Un 68% de los consultados manifiesta estar totalmente de acuerdo y de acuerdo en que se le proveen todos los recursos necesarios para desarrollar su trabajo con seguridad. Sin embargo un 32% considera no estar de acuerdo con esta apreciación. Contar con los elementos de seguridad es de suma importancia para poder prevenir riesgos y accidentes de trabajo en puestos en los cuales están expuestos a los mismos. Por ejemplo los operarios tienen que manipular cajones con botellas las cuales además de ser pesadas lo cual puede dañar la espalda si no se saben manipular correctamente, también corren el riesgo de que exploten muchas veces debido a las altas temperaturas en verano, por lo cual es necesario que utilicen los guantes, lentes y botines de seguridad.

Los mismos porcentajes anteriores se obtuvieron con respecto al conocimiento del protocolo en caso de emergencia. Este punto debería ser conocido por todos los empleados, ya que ante la presencia de un siniestro es de suma importancia que cada uno sepa cuál es su función y los pasos a seguir para no perjudicar la situación.

Un 59% considera que las instalaciones son un lugar seguro para trabajar, mientras que un 41% está en desacuerdo.

Tanto en la Jerarquía de las necesidades de Maslow como en la Teoría de los dos factores de Herzberg la seguridad es un factor importante a la hora de analizar la motivación dado que la presencia de sucesos o de ambientes amenazantes produce insatisfacción en los trabajadores.

Tabla 28. ¿Mi entorno laboral es limpio y está bien mantenido (*)?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	10	45%
De acuerdo	8	36%
En desacuerdo	3	14%
Totalmente en desacuerdo	1	5%
Total	22	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 29. ¿Los servicios generales son buenos (comedores, vestuarios, seguridad y vigilancia,.....)?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	10	45%
De acuerdo	7	32%
En desacuerdo	4	18%
Totalmente en desacuerdo	1	5%
Total	22	100%

Fuente: elaboración propia.

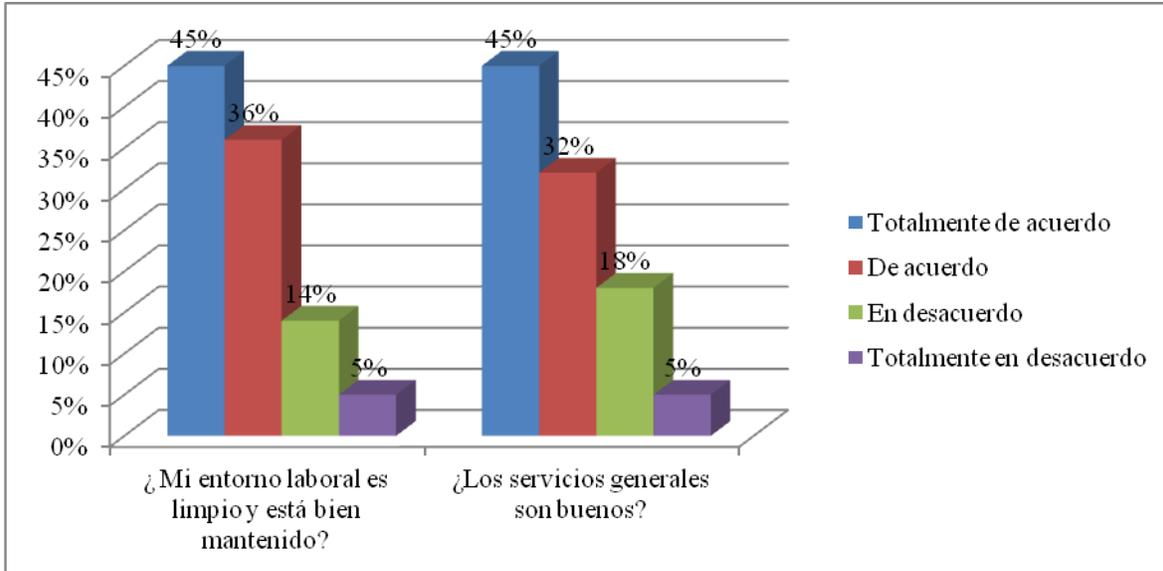


Gráfico 10. Percepción de los empleados de operaciones acerca del ambiente de trabajo.

Fuente: elaboración propia.

Entre un 70% y un 80% de la población encuestada considera que el entorno laboral se encuentra en correctas condiciones de limpieza y que los servicios generales que brinda la empresa son buenos.

Mientras que aproximadamente un 20% está en desacuerdo, y opinan que la empresa debería mejorar aspectos tales como: el espacio para trabajar, la ventilación y temperatura del depósito, iluminación, acceso a equipamientos, mantenimiento de equipos, servicio de alimentos, salas de descanso, entre otros.

E. FORMACIÓN Y DESARROLLO

Tabla 30. ¿Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	7	32%
De acuerdo	8	36%
En desacuerdo	4	18%
Totalmente en desacuerdo	3	14%
Total	22	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 31. ¿La empresa invierte en capacitaciones para perfeccionar mis conocimientos y habilidades?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	2	9%
De acuerdo	6	27%
En desacuerdo	9	41%
Totalmente en desacuerdo	5	23%
Total	22	100%

Fuente: elaboración propia.

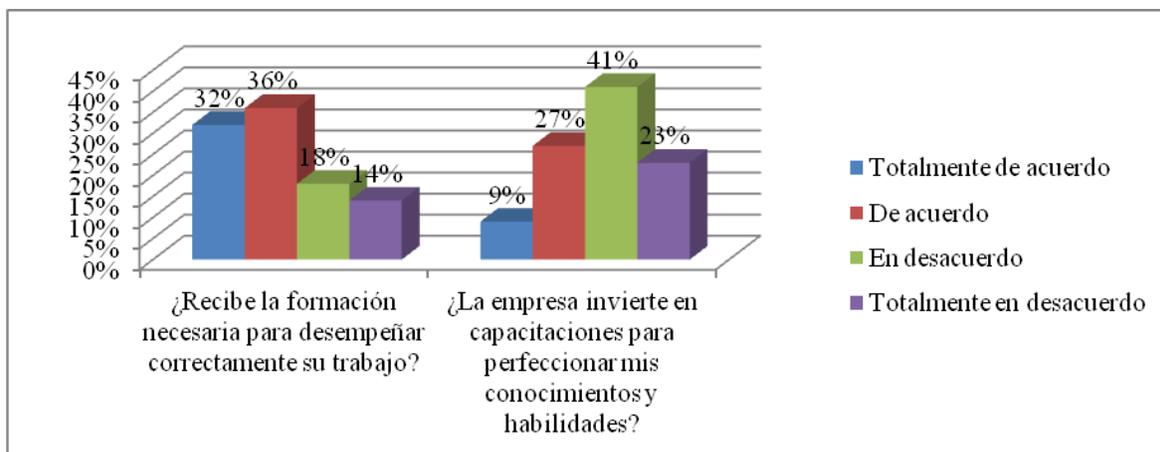


Gráfico 11. Percepción de los empleados de operaciones acerca de la formación que brinda la empresa. Fuente: elaboración propia.

Un 68% de los operarios considera que recibe formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo, la misma se realiza en reuniones matinales relacionadas a la tarea diaria a desempeñar y a cargo del jefe de área.

Un alto nivel de encuestados, 64% expresa que la empresa no realiza capacitaciones para perfeccionar conocimientos y habilidades, este factor es importante ya que se relaciona con la posibilidad de progreso y ascenso que tenga el individuo en la empresa. La existencia de estas condiciones induce a elevados niveles de motivación.

Tabla 32. ¿ Me dan la oportunidad de asumir nuevas responsabilidades o proyectos?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	1	5%
De acuerdo	4	18%
En desacuerdo	10	45%
Totalmente en desacuerdo	7	32%
Total	22	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 33. ¿Tengo un plan de carrera que me ayuda a mejorar mis capacidades?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
En desacuerdo	10	45%
Totalmente en desacuerdo	12	55%
Total	22	100%

Fuente: elaboración propia.

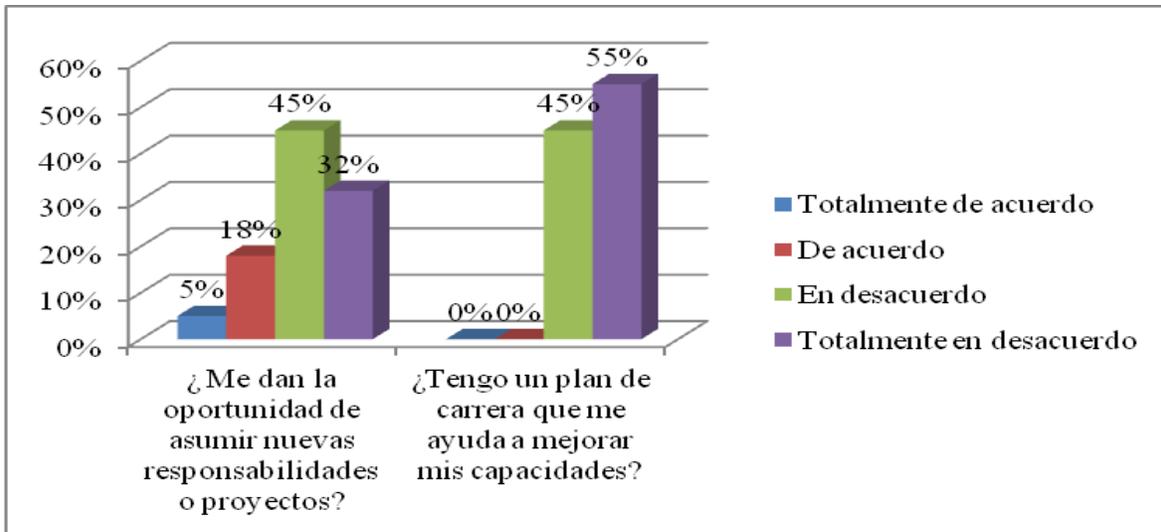


Gráfico 12. Percepción de los empleados de operaciones acerca de las posibilidades de desarrollo profesional. Fuente: elaboración propia.

Un 77% de los consultados considera no tener participación en los nuevos proyectos o en asumir nuevas responsabilidades.

El total de los empleados encuestados 100% está de acuerdo en que no posee un plan de carrera, este factor es fundamental no solo para motivar a los empleados sino también para retener a empleados talentosos o que poseen buenas habilidades y capacidades para seguir desarrollándolas. Por lo cual es beneficioso para ambas partes, ya que se puede cubrir puestos con personas que conocen la empresa, su funcionamiento, políticas, etc. a la vez de generar reconocimiento en la persona seleccionada, asumir nuevas responsabilidades y beneficios.

3.3 Conclusiones

Avanzando en el análisis e interpretación de la información obtenida, se puede concluir que se detectan determinados puntos débiles en los cuales basar el plan de intervención seleccionado.

En función de los objetivos planteados al comienzo del tema de estudio y de las dimensiones de análisis definidas deseamos determinar las condiciones que generan la falta de motivación e insatisfacción en el trabajo.

Con respecto a la percepción general de los empleados hacia la empresa, si bien los valores generales obtenidos fueron positivos, lo ideal sería que la totalidad de los empleados tuviera una imagen positiva de la empresa y se identifique con la misma. Claro está, que esto se logra a través de un conjunto de acciones en lo que respecta a la gestión de los recursos humanos, reconociendo que del otro lado hay una persona y generando compromiso entre los empleados a través de una vinculación más fraternal. Es fundamental afianzar el sentido de pertenencia y compromiso de los empleados hacia la organización, identificándose con los objetivos y valores de la misma.

Un punto importante a desarrollar en el plan tiene que ver con el balance entre vida personal y el trabajo, lo cual si bien es difícil lograr un balance ya que la mayoría de las personas pasan largas jornadas de trabajo en la empresa, no es imposible. Contar con horarios de trabajo flexibles, o permitirle al empleado retirarse y que luego “devuelva” las horas que adeuda cuando se le presente algún problema personal, capacitación en manejo del tiempo o compensaciones de tiempo extra con tiempo libre, son opciones que se pueden

llevar a la práctica y que serán apreciadas por los empleados. Ligado a este aspecto, nos encontramos también con la ausencia de programas de interacción familiar y de socialización que mejoren las relaciones interpersonales y de comunicación.

De acuerdo a la Teoría de Maslow, este es un aspecto importante en cuanto a la satisfacción de las necesidades de segundo nivel en su jerarquía (necesidades sociales). Asegura Guillermo Pedrotti, analista en relaciones públicas e institucionales del Departamento de Investigación y Desarrollo de los Recursos Humanos de Consultores de Empresas...“Celebraciones y acciones direccionadas dentro de la empresa son efectivas en la organización. Sólo es cuestión de capitalizarlas”. “La organización de eventos corporativos se convierte en un recurso relaciona de impacto efectivo. La finalidad de un evento es lograr comunicar algo en forma exitosa”. (Comercio y Justicia, 2010, s/n)

La estabilidad laboral es otro punto débil detectado entre los operarios del área de operaciones. Es decir que cuando hablamos de satisfacción y motivación del personal debemos tener en cuenta las percepciones subjetivas de cada uno de ellos del ambiente en el cual desarrollan su trabajo. La sensación de inseguridad, tensión e intranquilidad que ellos transmiten se ve reflejada en su rendimiento y cumplimiento de objetivos. A partir de estas situaciones no se logra generar una motivación deseable, solo la obediencia y la obligación de hacer, pero no el COMPROMISO. Si bien la inseguridad laboral tiene relación con las políticas socioeconómicas nacionales e internacionales, en algunas ocasiones se utiliza como “excusa” que solo tiene consecuencias negativas para los empleados y este tipo de políticas no contribuye a generar climas motivadores de trabajo.

Estos aspectos generan en el individuo estrés laboral, lo cual hoy en día es una de las enfermedades más comunes y presentes en las personas.

En cuanto a los incentivos y reconocimientos, si bien están presentes en la empresa, creemos que es necesario trabajar en este aspecto, reconociendo un trabajo bien realizado y el buen desempeño, para que el empleado se sienta valorado y reconocido por los miembros de la organización aumentando la motivación y satisfacción laboral, tal como es planteado por Herzberg.

Se debe trabajar también en aspectos de la comunicación, dar retroalimentación sobre el desempeño, procesos y aspectos importantes de la empresa, contribuye a que los empleados se sientan parte de la misma, aumentando el sentido de pertenencia planteado por Maslow. De acuerdo a Guillermo Pedrotti Director de Bien Humanos Consultores “trabajar en comunicación interna corporativa supone pensar en la integralidad del proceso, analizando los distintos mensajes elaborados, su pertinencia y el posible impacto sobre los públicos internos. Sólo de esta forma lograremos un mayor sentido de pertenencia y fidelidad institucional”. (Comercio y Justicia, 2013, s/n)

Esto tiene que ver también con la capacidad de liderazgo de los superiores, lo cual constituye para Herzberg condiciones extrínsecas que no necesariamente motivan al empleado, pero su ausencia produce insatisfacción. Por lo tanto, es importante que los jefes sean coherentes y consecuentes con sus directivas, que sea claro en la comunicación, que reconozca el trabajo bien hecho, que motive el trabajo en equipo, que sea justo, que oriente

y ayude a hacer bien el trabajo, que tenga en cuenta las ideas y opiniones, en conclusión que sea un buen líder.

En la dimensión de Ambiente de Trabajo y Seguridad, los porcentuales obtenidos fueron positivos, sin embargo es un aspecto que no debe descuidarse, tal como lo señalan Maslow y Herzberg, la seguridad en el trabajo y las condiciones laborales son factores importantes para el individuo. “Básicamente, cada sitio tiene algún componente de riesgo”, afirma Carlos Eduardo Quattrini, gerente de Salud y Seguridad Ocupacional y Asuntos Ambientales en la cementera Holcim Argentina. “Dependiendo de las máquinas, un trabajo saludable y seguro es un lugar en el que pueden anticiparse los peligros y los riesgos que conlleva. Es decir, conocer los riesgos, manejarlos, anticiparse a ellos y saber qué capacidad y qué percepción de los riesgos que puede haber se es capaz de manejar”. Entre los más evidentes están los eléctricos, o el trabajo en altura. También deben medirse los ruidos, las vibraciones, la iluminación y la postura de los trabajadores. “Hay que agregar conocimientos, competencia, capacitación para que las personas que trabajan allí puedan anticiparse a los problemas”. (La Voz del Interior, 2012, s/n). Varios de estos aspectos, como la ventilación y temperatura del depósito, la iluminación, el espacio para trabajar, entre otros, fueron mencionados por los empleados como aspectos para mejorar.

La formación y desarrollo de los empleados de operaciones, son aspectos poco desarrollados en la gestión del personal, y son considerados fundamentales tanto para Maslow en lo que respecta a las necesidades de autorrealización que tienen las personas; y para Herzberg la presencia de factores intrínsecos como las posibilidades de ascenso y

progreso y capacitaciones de habilidades significan aspectos motivadores y satisfactorios. Por lo que, es un punto importante para trabajar dentro del plan de motivación.

Podemos decir que tanto las expectativas, aspiraciones y necesidades de la organización y del individuo van cambiando con el tiempo, surge la necesidad de adaptar las acciones de la dirección de la empresa a los escenarios competitivos que se van presentando, y de esta manera la empresa implementar herramientas que permitan que sus empleados se sientan motivados a desempeñar su trabajo cada día.

Capítulo IV: Propuesta de Intervención

4.1 Plan de Motivación

Nombre del Plan: Plan Motivacional A-G “Potenciando el capital humano”.

Área: Operaciones

Responsables:

- Gerencia: deberán aprobar el programa y brindar el apoyo financiero para el proyecto.
- Recursos Humanos: se encargará de aplicar y controlar el desarrollo general del plan y los resultados obtenidos.
- Jefe de Operaciones: aplicará el plan conjuntamente con Recursos Humanos, realizando el seguimiento diario de los empleados del área.

Dirigido a: todos los empleados de área de operaciones de la empresa.

Duración: 1 año.

Objetivo General del Plan

Brindar a la empresa distribuidora una herramienta que le permita mejorar las condiciones laborales de los empleados del área de operaciones logrando de esta manera aumentar los niveles de motivación y con ello el clima laboral del área.

Objetivos Específicos del Programa

- Afianzar las relaciones interpersonales de los miembros de la empresa.
- Fortalecer los canales de comunicación institucionales.
- Otorgar incentivos monetarios y no monetarios que mejoren el desempeño y rendimiento laboral
- Brindar a los empleados la posibilidad de desarrollarse dentro de la empresa y de crecimiento personal.

Estrategia: Formación y Crecimiento

Tiene como objetivo promover capacitaciones destinadas a los empleados del área de operaciones, a fin de perfeccionar las habilidades y destrezas de los mismos que le permitan mantenerse activos en la organización y lograr un crecimiento personal en la institución.

Acciones

- Capacitaciones

Por medio de jornadas de capacitación los cuales serán realizados trimestralmente y participarán todos los empleados del área de operaciones. Los mismos serán seleccionados de acuerdo a las necesidades que presente el área; y a través de cursos opcionales por los que puede optar cada empleado.

Jornadas de capacitación: Recursos Humanos será el encargado de seleccionar las capacitaciones que considere necesarias a implementar en el área por medio de una encuesta a los empleados a través de la cual ellos propongan las temáticas que quisieran tratar y de contactar al Profesional calificado para dictarlas. Las mismas serán realizadas en la sala de conferencias que posee la empresa, con una duración de dos a tres horas dependiendo la temática. Se les otorgará a los empleados refrigerio y el material de consulta. Estas capacitaciones serán registradas en el legajo de cada empleado. Cabe aclarar que no se desarrollará un programa completo de capacitación, ya que es parte del plan de incentivos propuestos. Se sugieren como capacitaciones las siguientes: Análisis y gestión de cadenas de abastecimiento, Cursos de seguridad vial, Higiene y Seguridad laboral, Manejo de nuevas herramientas y maquinarias de trabajo, Creación de estrategias relacionadas al sector de logística, Conocimiento y diseño de rutas viables para el flujo de materiales, Selección de transporte de acuerdo al tipo de mercadería, Formas de carga y descarga de productos, entre otros.

Recursos necesarios: Profesional encargado de la capacitación, sala de reuniones, pizarra, proyector, material de apoyo, refrigerio.

Cursos opcionales: Se proponen cursos de inglés, computación, perfeccionamiento de oficios, estos cursos se dictarán fuera de la empresa, Recursos Humanos realizará el contacto con las instituciones en las cuales los empleados interesados podrán realizar los cursos correspondientes, el costo del curso será financiado en un 50% por la empresa, se

llevará un control de la asistencia a los mismos y se incluirá también en el legajo de cada empleado.

Recursos necesarios: dinero para financiar el curso.

- Promoción interna

Valorar las capacidades potenciales de cada empleado brindándole oportunidades de superación y crecimiento individual. A partir de un plan de carrera establecido formalmente por la empresa, se deberá detectar aquellos empleados que sobresalgan en su desempeño y que reúnan el perfil necesario para cubrir posibles puestos vacantes.

Se sugieren las siguientes acciones a aplicar:

Plan de carrera en una familia de puestos: hacer conocer a todo el personal de operaciones las posibilidades de ascenso que tienen dentro del área y los requisitos que deben cumplir para avanzar en cada una de ellas. Recursos Humanos será el responsable junto con el Jefe de área del diseño y la comunicación del mismo.

Autopostulación: publicidad de vacantes dentro de la organización para que los interesados se autopostulen. De esta manera los empleados podrán postularse para ocupar puestos de la misma área u otras áreas de la empresa que sean de su interés. Recursos Humanos será el encargado de evaluar el perfil que tiene el postulante. Los puestos vacantes serán publicados en la cartelera interna de la empresa.

Recursos necesarios: cartelera interna de la empresa, impresión de avisos.

Estrategia: Incentivos y Prestaciones

El objetivo es brindar al empleado distintos beneficios por medio de estímulos monetarios y no monetarios, que permitan lograr el reconocimiento del empleado como parte importante dentro de la empresa, mejorar su rendimiento y satisfacción laboral.

Acciones

- Empleado del mes y del año: Se reconocerá mensualmente al empleado destacado del área, el mismo será mencionado en la cartelera institucional y asentado en su legajo; a su vez a fin de año se premiará al empleado del año en la fiesta de fin de año de la empresa, al cual se le otorgará un premio que puede consistir en: un electrodoméstico, un viaje, una cena o lo que la empresa considere oportuno y una plaqueta grabada de reconocimiento. Los aspectos a tener en cuenta para elegir al empleado del mes y del año son: asistencia, puntualidad, compañerismo, desempeño, buena conducta, cumplimiento de las normas y tareas, entre otros. Recursos Humanos y el Jefe de Operaciones son los encargados de determinar los beneficiarios.

Recursos necesarios: premio a definir por la empresa, plaqueta grabada.

- Día especial: otorgar a los empleados medio día por cumpleaños, licencia por paternidad adicional a los días que la ley establece.

- Reconocimiento por años de servicio: otorgar una distinción especial o medalla en la fiesta de fin de año a los colaboradores que cumplan 10, 15 y 20 o más años de servicio en la empresa reconociendo su trayectoria y desempeño en la empresa.

Recursos necesarios: medalla o distinción.

- Regalos especiales: se sugiere entregar regalos a los empleados en aquellos acontecimientos importantes como ser por nacimiento de hijo, casamiento, cumpleaños, entre otros.

Recursos necesarios: regalo a definir por la empresa de acuerdo a cada ocasión.

- Compra de productos de la empresa con descuentos especiales: otorgar a los empleados la posibilidad de comprar productos que distribuye la empresa a precios más bajos.

Estrategia: Relaciones Interpersonales y Comunicación

Tiene como fin afianzar las relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa y sus familias, favoreciendo la sociabilización e integración institucional, e incrementar la comunicación interna.

Acciones

- Jornada de la familia: realizar un encuentro anual un domingo del mes de mayo (conmemorando el día de la familia) con todas las familias de los empleados del área y de la empresa en general, en el predio que posee la empresa en casa central,

para compartir diversas actividades de entretenimiento organizadas para niños, hacer uso de las canchas de futbol y paddle, la jornada puede comenzar alrededor de las 15 hs y extenderse hasta las 20 hs.

Recursos necesarios: instalaciones de la empresa, organización de actividades de recreación.

- Eventos deportivos: organizar torneos de futbol y paddle, los interesados deberán formar equipos y competirán con las distintas áreas de la empresa, el mismo se llevará a cabo fuera de los horarios laborales, un día de la semana designado en el cual podrán hacer uso de las canchas que posee la empresa, y luego si lo desean utilizar el quincho para quedarse a comer. Se llevará un seguimiento del campeonato y el equipo ganador recibirá una copa representativa.

Recursos necesarios: canchas de futbol y paddle, pelotas, raquetas que posee la empresa.

- Programa de sugerencias de mejora: colocar un buzón en el comedor de la empresa donde los empleados podrán manifestar de forma escrita sus sugerencias con respecto a temas relacionados a la comunicación interna, ambiente de trabajo, elementos de trabajo y de seguridad, entre otros, y donde puedan también plantear inquietudes o situaciones problemáticas que se les presenten, las mismas serán revisadas y evaluadas semanalmente para su puesta en práctica, con el objetivo de dar una pronta solución a las mismas.

Recursos necesarios: buzón de sugerencias, papel, lapicera.

- Reuniones informativas: realizar reuniones mensuales en las cuales el Jefe de área informará sobre el desempeño del área y de la empresa, el logro de los objetivos, accidentes ocurridos, errores, entre otros temas correspondientes al área. Se deberán responder inquietudes del personal.

Recursos necesarios: sala de reuniones, pizarra de la empresa.

- Revista o diario institucional: diseñar una revista para los colaboradores de la empresa, en la cual se publicarán todas las noticias referidas a la misma, desempeño, logros, cursos, torneos deportivos, proyectos, resultados de encuestas realizadas, eventos, fechas especiales (publicación de los cumpleaños, nacimientos de hijo, casamientos), redacciones personales de los empleados, fotos y demás noticias que se quisieran compartir, de manera de integrar al personal y favorecer la comunicación interna, el encargado del desarrollo de la revista será el área de

Recursos Humanos.

Recursos necesarios: impresión de la revista o diario en imprenta.

4.2 Pautas de Implementación y Evaluación

Implementación de Plan de Motivación

Fase 1: Comunicación a los responsables: la gerencia presentará el plan a Recursos Humanos y al Jefe de Operaciones, explicando su finalidad, propuesta, objetivos, y estrategias a implementar.

Fase 2: Comunicación al personal de operaciones: se deberá reunir a todo el personal de operaciones a fin de comunicar la propuesta, poniendo énfasis en los beneficios que se intenta lograr con el mismo y procurando su compromiso.

Fase 3: Desarrollo e implementación del plan propiamente dicho.

Fase 4: Seguimiento y control del programa, realizando revisiones periódicas sobre su avance y logros.

Fase 5: Evaluación del plan: con el objetivo de verificar la efectividad del plan de motivación propuesto, se recomienda aplicar la siguiente encuesta anónima a los empleados a fin de relevar la opinión de los involucrados.

Cuestionario de Opinión sobre el Programa de Motivación

1. ¿Conoce el alcance y objetivos del Plan de Motivación?

Si..... No.....

2. ¿Las capacitaciones impartidas fueron productivas?

Si..... No.....

¿Por qué?.....

3. ¿Conoce las posibilidades de ascenso que existen en su área?

Si..... No.....

4. ¿Sus opiniones e ideas se tuvieron en cuenta?

Si..... No.....

5. ¿Participó de los torneos deportivos? ¿Resultaron positivos?

Si..... No.....

¿Por qué?.....

6. ¿Posee más conocimiento sobre la gestión de la empresa y de su área?

Si..... No.....

¿Por qué?.....

7. ¿Se logró un equilibrio entre la vida familiar y laboral?

Si..... No.....

¿Por qué?.....

8. ¿Los incentivos otorgados resultaron satisfactorios?

Si..... No.....

¿Por qué?

9. ¿Considera que la implementación del plan fue positiva?

Si..... No.....

¿Por qué?.....

10. ¿Qué considera que debería mejorarse? Marque todas las opciones que crea correctas.

Capacitaciones

Beneficios

Actividades familiares

Torneos deportivos

Revista institucional

Reconocimientos

Otros

Amelotti M. & Guzmán R.

Una vez realizada la encuesta y relevada la información obtenida, se podrá determinar si se cumplió con los objetivos del plan, su viabilidad y las mejoras a desarrollar.

Capítulo V: Conclusiones

El especialista Enrique Pedemonte afirma lo siguiente: “Las personas son la inversión más importante. Más que los resultados en materia laboral, las empresas tienen que prestar atención a las personas, que son las causas de los buenos logros. Cuando la Gente se siente bien trabaja mejor!!. La gente no es un costo, es su inversión más importante”. “Cuando la gente es tratada bien rinde mejor, se compromete con los objetivos y asume un sentido de pertenencia mayor; esa es una consigna que debe cruzar una organización en todos sus niveles”. “Es el momento de ser creativos, de premiar el mérito y a los mejores, de fortalecer el potencial de la gente y su compromiso; hay muchas herramientas que dan buenos resultados”. (Pedemonte & Asociados, La Voz del Interior, 2012)

Estamos de acuerdo con esta afirmación, las personas son el capital más valioso e importante que tienen las organizaciones, es por ello que es necesario valorarlas, entendiendo que del otro lado hay una persona, con sus problemas y necesidades. Consideramos la motivación como una herramienta muy importante en la gestión de los recursos humanos, que tiene influencia directa en la productividad de la organización.

Es por ello que con este trabajo intentamos demostrar dicha importancia, a través del análisis de motivación de los empleados de una empresa distribuidora regional, en la cual se comprobó que los trabajadores manifestaron determinadas necesidades en relación a su labor diaria por lo que se intentó trabajar sobre un plan de acción que contemple la implementación de estrategias motivacionales para el área de operaciones como objeto de estudio.

Amelotti M. & Guzmán R.

Consideramos que el plan motivacional propuesto cubre la mayoría de las necesidades planteadas por los trabajadores, por lo que se sugiere aprovechar la ayuda brindada con el fin de dar una solución efectiva a estas necesidades y de colaborar con el desarrollo de potencialidades humanas.

Referencias bibliográficas

- Aldag R. J. & Brief A. P. (2000). *Diseño de tareas y motivación del personal*. México: Editorial Trillas. 2° Edición. México.
- Alles Martha (2011). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica 1° edición.
- Amorós E. (2007). *Comportamiento Organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. USAT Escuela de Economía. Recuperado de <http://books.google.com.ar/books?id=uRf11b44BjEC&pg=PA272&dq=Amor%C3%B3s+E.+%282007%29.+Comportamiento+Organizacional:+en+busca+del+desarrollo+de+ventajas+competitivas.+USAT+Escuela+de+Econom%C3%ADa.&hl=es&sa=X&ei=YnOUGqEYWA4gTG84GABQ&ved=0CBkQ6AEwAA#v=onepage&q=Amor%C3%B3s%20E.%20%282007%29.%20Comportamiento%20Organizacional%20en%20busca%20del%20desarrollo%20de%20ventajas%20competitivas.%20USAT%20Escuela%20de%20Econom%C3%ADa.&f=false>
- Bob Nelson (2005). *101 Formas de Motivar a los Empleados*. Colombia: Editorial Norma S.A. Recuperado de <http://books.google.com.ar/books?id=6ZB5tcDQvhEC&printsec=frontcover&dq=Bob+Nelson+%282005%29.+101+Formas+de+Motivar+a+los+Empleados.+Colombia:+Editorial+Norma+S.A.&hl=es&sa=X&ei=KYrOU4OOD5OM7Ab67oGYDQ&ved=0CCIQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false>
- Bohalander G., Snell Scott & Sherman Arthur (2001). *Administración de Recursos Humanos*. 12° Edición, México: International Thomson Editores.

Chiavenato Idalberto (1994). Administración de Recursos Humanos. Mc.Graw Hill 2° ed. Colombia.

Combeller C.R & Vázquez Lecanda L.E. (2004). Liderazgo contemporáneo. Programa de actualización de habilidades directivas. México: UCOL. Recuperado de <http://books.google.com.ar/books?id=mcN27XAZBtAC&pg=PA497&dq=Combeller+C.R,+V%C3%A1zquez+Lecanda+L.E.+%282004%29.+Liderazgo+contempor%C3%A1neo.&hl=es&sa=X&ei=X4rOU4rEAoje7Aa2rIHYAQ&ved=0CCIQ6AEwAA#v=onepage&q=Combeller%20C.R%20V%C3%A1zquez%20Lecanda%20L.E.%20%282004%29.%20Liderazgo%20contempor%C3%A1neo.&f=false>

Dolan S.L, Valle Cabrera R., Jackson S.E.& Schuler R.S. (2007). La gestión de los Recursos Humanos. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U. 3° edición.

Gibson, Ivancevich & Donnely (2000). Las Organizaciones. Comportamiento-Estructura-Procesos. Chile: Editorial McGraw Hill Irwin. 8° ed.

Hernández Sampieri R., Fernández Collado C. & Baptista Lucio P.(2006). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill 4° Edición.

Ordóñez Ordóñez, Miguel (1997). “Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos” Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Peiró José (1987). Psicología de la organización. Madrid: UNED 3° ed. Tomo II.

Robbins.S.P. (1998). Fundamentos de comportamiento organizacional. México: Pearson Educación 5° edición.

Robbins.S.P. (2004). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación 10° edición.

Robbins, S. P. & Coulter, M. (2005) “Administración”. México: Editorial Prentice Hall 6° y 8° Edición.

Sarriés Sanz L & Casares García Esther (2008). Buenas prácticas de Recursos Humanos. Madrid: ESIC Editorial. Recuperado de http://books.google.com.ar/books?id=XZ1Qc_B_pbQC&printsec=frontcover&dq=Sarri%C3%A9s+Sanz+L,+Casares+Garc%C3%ADa+Esther+%282008%29.+Buenas+pr%C3%A1cticas+de+Recursos+Humanos.+Madrid:+ESIC+Editorial.&hl=es&sa=X&ei=O43OU5DpD8f_ygPo9oHIDg&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=Sarri%C3%A9s%20Sanz%20L%20Casares%20Garc%C3%ADa%20Esther%20%282008%29.%20Buenas%20pr%C3%A1cticas%20de%20Recursos%20Humanos.%20Madrid%3A%20ESIC%20Editorial.&f=false

Solana R. F. (1993). Administración de organizaciones en el umbral del tercer milenio. Buenos Aires: Ediciones interoceánicas S.A.

Whetten D. A. & Cameron K. S.(2005). Desarrollo de habilidades directivas. 6° edición. Pearson Educacion. Recuperado de <http://books.google.com.ar/books?id=PtcDj2ONvl8C&printsec=frontcover&dq=Whetten+D.+A.+y+Cameron+K.+S.%282005%29.+Desarrollo+de+habilidades+directivas.+6%C2%B0+edici%C3%B3n.+Pearson+Educacion.&hl=es&sa=X&ei=T43OU-fCA-uAywPs8ICoBw&ved=0CCIQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false>

Documentos:

Cler Catalina Macello. Motivación e Incentivos no Remunerativos. Guía de estudio IUA.

Licenciatura en Recursos Humanos.

Publicaciones periodísticas:

Pedrotti Guillermo. (2010). Eventos para el personal, una táctica que da frutos. Comercio y Justicia, p. 9 A.

Pedrotti Guillermo. (2013). La comunicación, herramienta que logra una mejor actitud corporativa. Comercio y Justicia, p. 9 A.

Beresovsky Alejandra. (2012). Cómo crear ambientes de trabajo saludables. La Voz del Interior, p. 6-7.

Pedemonte & Asociados. (2012). Las personas son la inversión más importante. La Voz del Interior, p. 8.

Anexos

Anexo 1. a) Entrevista al gerente de la empresa

1. ¿Cuál es la actividad principal a la que se dedica la empresa? ¿Y qué productos o servicios comercializa?
2. ¿A qué mercado dirigen sus actividades?
3. ¿Cuántos empleados trabajan en ella?
4. ¿Existe un organigrama formal de la estructura de la empresa?
5. ¿Cuáles son las áreas de trabajo en la empresa?
6. ¿Cómo fue el surgimiento y origen de la empresa?
7. ¿Cuál es su función dentro de la organización?
8. ¿Cuál sería para usted una necesidad prioritaria en la empresa relacionada con los recursos humanos con los que cuenta?
9. ¿Posee la empresa una definición formal de la visión, misión y valores en los cuales se fundamenta su actividad?
10. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño periódicamente?
11. ¿Existen en la empresa planes de desarrollo de carrera profesional?
12. ¿Se remunera en función a objetivos?
13. ¿Cuáles cree que serían las principales amenazas para la empresa?
14. ¿En lo relativo a los Recursos Humanos, quién se encarga de realizar los distintos procesos de la gestión de los Recursos Humanos?
15. ¿Cómo describiría el crecimiento de la empresa en estos últimos años?

1. ¿Cuál es la actividad principal de la empresa? ¿Y qué productos o servicios comercializa?

Es una empresa de distribución y comercialización de Cervecería y Maltería Quilmes, dentro de los cuales se incluyen: cervezas, gaseosas, jugos, isotónicos: línea Pepsi, Nestlé, Gatorade y aguas minerales. Quilmes tiene actualmente 200 distribuidoras en el país y más de 1800 puntos de venta.

2. ¿A qué mercado dirigen sus actividades?

La compañía Quilmes tiene 3 canales de Venta: uno son las distribuidoras, sería un canal de tipo indirecto, otro canal serian los de venta directa en las principales ciudades (en Córdoba en calle La Rioja) y el último serian las de venta regional por ejemplo los supermercados.

3. ¿Cuántos empleados trabajan en ella?

En total, entre Alta Gracia, Carlos Paz y Rio III tenemos 60 empleados distribuidos en distintas áreas.

4. ¿Existe un organigrama formal de la estructura de la empresa?

Si existe un organigrama formal, se actualiza constantemente.

5. ¿Cuáles son las áreas de trabajo de la empresa?

Existen en la empresa las siguientes áreas: de administración, ventas, operaciones, recursos humanos.

6. ¿Cómo fueron los orígenes de la empresa?

Ver historia empresarial.

7. ¿Cuál es su función dentro de la organización?

Mi función consiste en planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales de producción y crecimiento de toda la empresa, también se realizan evaluaciones periódicas a cerca del cumplimiento de las funciones de jefes de las distintas áreas según un programa llamado Galaxia Q. Otra función sería coordinar con la oficina administrativa para asegurar que los registros y sus análisis se están llevando correctamente y lo importante también es crear relaciones con clientes y proveedores fijando estrategias de comercialización.

8. ¿Cuál sería para usted una necesidad prioritaria en la empresa relacionada con los recursos humanos con los que cuenta?

Considero que hay varias cuestiones relacionadas al personal de la empresa que se deben tratar y desarrollar, principalmente en el área de operaciones, creemos que en este momento debemos ocuparnos de aspectos que influyan en su rendimiento laboral, ya que los incentivos vigentes solo se enfocan al área de ventas. A su vez, es el área con mayor cantidad de empleados y quienes llevan a cabo las actividades que demandan mayores esfuerzos físicos y gran parte del tiempo a la intemperie.

9. ¿Posee la empresa una definición formal de la visión, misión y valores en los cuales se fundamenta su actividad?

La filosofía que tiene la empresa es tomar compromiso con los clientes potenciales. Sí, nuestra misión y visión junto con los valores organizacionales están descritos en el manual organizacional de la empresa. La compañía busca que las políticas fluyan rápidamente. Se

aceptan de los distintos miembros las críticas constructivas que alienten el crecimiento y funcionalidad de la compañía.

10. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño periódicamente?

A los empleados y operarios no se realizan periódicamente, si a los jefes de niveles medios dos veces al año de acuerdo al Programa Galaxia Q.

11. ¿Existen en la empresa planes de desarrollo de carrera profesional?

No están estipulados por el momento planes de carrera, si considero que es importante que cuando existan vacantes en algunos puestos primero se logren cubrir por personal interno antes que reclutar externamente, ya que creo que ellos ya conocen la empresa y se les puede brindar la posibilidad de desarrollar sus capacidades y habilidades en el área.

12. ¿Se remunera en función a objetivos?

Quilmes no paga comisión, ya que considera eso como anti venta. Se paga por objetivos, al inicio del mes se lanzan los objetivos para todo el mes. Se hace un balance de objetivos en cuanto a volumen (cerveza es lo que más tiene que vender) y ejecución (llegar con los productos a muchos lugares, a lo que llamamos “CCC” clientes con compra).

13. ¿Cuáles cree que serían las principales amenazas para la empresa?

Las amenazas serian: que una empresa ingrese al mercado, la alta informalidad, la competencia desleal entre otras.

14. En lo relativo a los Recursos Humanos, ¿quién se encarga de realizar los distintos procesos de la gestión de los Recursos Humanos?

Hasta hace dos meses, no existía un área de recursos humanos. Se trabajaba conjuntamente con administración y con los jefes de cada área, intentando dar respuesta a las distintas cuestiones que se presentaban referentes al personal. Ahora logramos incorporar un encargado del personal, la idea es que exista un intermediario y colabore en la mediación de los empleados con los niveles superiores. Estamos en una etapa de nuevos desafíos y planificando el futuro desarrollo del área.

15. ¿Cómo describiría el crecimiento de la empresa en estos últimos años?

Hemos crecido en varios aspectos: número de empleados, canales de venta, flota de distribución e infraestructura, la última inversión fue la construcción de un desayunador-comedor y sala de reuniones, creemos que ha sido un gran logro para la comodidad de nuestros empleados.

Anexo 1. b) Entrevistas a los Jefes de áreas

1. Cuál es la función de su área? Y su función en ella?
2. Cuánto personal tiene a su cargo?
3. Que actividades desarrolla el personal de su área?
4. Existe interacción con las demás áreas de la empresa?
5. Cómo es su relación con su personal a cargo?
6. Cómo describiría a la empresa?
7. En su área se trabaja por objetivos?
8. Existe algún plan de motivación para los empleados?
9. Cómo son remunerados?
10. La empresa brinda algún tipo de premios o incentivos?
11. Se realizan evaluaciones de desempeño?
12. Brindan capacitaciones a su personal?
13. Hay algún plan de carrera desarrollado?

Entrevista con el Jefe de Operaciones

1. ¿Cuál es la función de su área? ¿Y su función en ella?

La función del área de operaciones consiste en realizar todo el proceso que sigue una vez que se realizó la venta del producto (por el área de ventas) y la parte administrativa (por administración), es decir nos encargamos de cargar los camiones de acuerdo a los pedidos realizados por los clientes, los cuáles se organizan por zonas para su distribución. También nos encargamos de la recepción de la mercadería y el almacenamiento de los productos en el depósito, manipulación de productos, armado de picking, controlar la frescura del producto mediante el método FEFO (primeras entradas-primeras salidas), mantenimiento de camiones y auto elevadores y mantenimiento de las instalaciones en general.

Mi función consiste en administrar el área, dirigir al personal, manejar las políticas de stock y entrega, asegurar una adecuada operación tanto en el depósito como en el transporte de los productos, garantizar la seguridad en las tareas, controlar al personal, interactuar con las demás áreas...

2. ¿Cuánto personal tiene a su cargo?

30 empleados, entre Alta Gracia y Río Tercero.

3. ¿Qué actividades desarrolla el personal de su área?

El área está compuesta por:

Supervisor: que es el encargado del depósito, asegurar el correcto manejo de los productos, bajar los lineamientos, etc.

Operarios, que se encargan de recepción de productos, armado de picking, carga y descarga de productos, armado de pedidos, control de stock, mantenimiento del edificio y camiones.

Chofer de autoelevador: colocar los productos en los lugares establecidos, realizar la carga y descarga de productos.

Ayudantes de reparto: que acompañan al chofer en la distribución de los productos de acuerdo a las rutas establecida, carga y descarga de mercadería.

Chofer de reparto: manejar el camión asignado y distribuir los productos de acuerdo a la ruta establecida, manejo de dinero.

4. ¿Existe interacción con las demás áreas de la empresa?

Si es necesario que exista comunicación debido a que todo está interrelacionado para poder desarrollar las funciones.

5. ¿Cómo es su relación con su personal a cargo?

Creo que mantenemos una buena relación, aunque siempre marcando la distancia entre jefe y empleados para que no se genere un “amiguismo”.

6. ¿Cómo describiría a la empresa?

Considero que es una empresa que ha crecido mucho, que intenta superarse día a día, somos como una gran familia, yo empecé a trabajar acá desde que surgió, vine con los dueños desde Entre Ríos... valoro mucho ser parte de ella...

7. ¿En su área se trabaja por objetivos?

No, no existen objetivos de trabajo, cada uno cumple con su función.

8. ¿Existe algún plan de motivación para los empleados?

No en el área de operaciones no hay planes de motivación establecidos, si existen en el área de ventas.

9. ¿Cómo son remunerados?

El personal cobra mensualmente, de acuerdo a la categoría en la cual se encuentre. A los choferes y ayudantes de reparto se les paga los viáticos por los viajes de larga distancia.

10. ¿La empresa brinda algún tipo de premios o incentivos?

En algunos años supo darse premios a fin de año (viajes, electrodomésticos), pero por lo general no... solo a los mandos medios se les paga un bono anual de acuerdo al rendimiento de la empresa.

11. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño?

Las evaluaciones de desempeño sólo se realizan a los Jefes y supervisores, no a los empleados. Nos regimos por el programa Galaxia Q, que es un programa de calidad de la compañía Quilmes, y exige realizar dos evaluaciones al año.

12. ¿Brindan capacitaciones a su personal?

Todos los días se realizan las reuniones matinales con todo el personal, antes de salir a realizar las tareas diarias, donde se habla del desempeño del día anterior y los objetivos del día. Pero no existen capacitaciones establecidas.

13. ¿Hay algún plan de carrera desarrollado?

No, no existen planes de carrera. Si hay personal que va escalando en los puestos, pero esto se determina de acuerdo al desempeño y conducta de los mismos.

Entrevista con Jefe de Administración

1. ¿Cuál es la función de su área? Y su función en ella?

La función del área, resumidamente sería realizar toda la parte administrativa y de soporte a las ventas y distribución de los productos. Nos encargamos de las cuentas corrientes, pagos y cobranzas, gestiones bancarias, facturación, manejo de la caja, documentación legal, entre otros..

Mi función en el área es asegurar que todos los procesos administrativos se realicen correctamente, garantizar el cumplimiento, general información a la gerencia.

2. ¿Cuánto personal tiene a su cargo?

Tengo dos personas a mi cargo, un administrativo y un tesorero.

3. ¿Qué actividades desarrolla el personal de su área?

El puesto de administrativo se encarga de brindar soporte administrativo para el funcionamiento del área. Realiza las tareas inherentes a Recepción, Elaboración, Archivo y manejo de la documentación, altas, bajas y modificaciones de la cartera de clientes en el sistema central de la distribuidora, archivar todo tipo de comprobantes generados por el área, Facturas recibidas, emitidas, Recibos, Órdenes de pago, Comodatos, atender reclamos telefónicos y llevar un seguimiento de los mismos, generar la facturación del día siguiente, descargar los pedidos de cada preventista, hacer las modificaciones correspondientes para la posterior facturación. Se imprimen los listados de reparto para cada uno de los fleteros y

se les asigna las facturas correspondientes para cada uno de ellos. Controla el inventario de artículos de librería, expensas y se realizan las compras en caso de ser necesario.

El tesorero o cajero es responsable de la gestión de los recursos financieros de la empresa y del registro contable y producción de información correspondiente a su área. Es responsable de todos los fondos puesto bajo su cuidado y de la administración del efectivo - desembolsos de capital, registro de ingresos y egresos de valores, rendición de camiones controlando ingresos de rechazos y mercaderías, manejo de fondo de caja, pendientes, control de caja chica, realización de trámites bancarios, realizar el cierre de facturación, concluir el cierre de caja, comunicar el Informe financiero diario a gerencia.....

4. ¿Existe interacción con las demás áreas de la empresa?

Si por supuesto, para poder desarrollar todas las actividades coordinadamente.

5. ¿Cómo es su relación con su personal a cargo?

Bien, somos pocos así que nos entendemos bien, no existen inconvenientes.

6. ¿Cómo describiría a la empresa?

Me parece una excelente empresa y lugar de trabajo, que se encuentra en pleno crecimiento, marca una diferencia con la competencia y se intenta todos los días ser mejores.

7. ¿En su área se trabaja por objetivos?

No, no se trabaja por objetivos.

8. ¿Existe algún plan de motivación para los empleados?

No, y considero que sería interesante para poder incentivarlos más desde sus puestos de trabajo.

9. ¿Cómo son remunerados?

De manera mensual.

10. ¿La empresa brinda algún tipo de premios o incentivos?

Algunos años a fin de año en la fiesta de la empresa.

11. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño?

A los empleados no. Sí se evalúa mi desempeño dos veces al año de acuerdo al Programa Galaxia Q.

12. ¿Brindan capacitaciones a su personal?

A veces se sabe profundizar en cuanto al manejo de los sistemas de la compañía. Pero no se realizan capacitaciones. Creo que podrían realizarse algunas en cuanto a Excel por ejemplo.

13. ¿Hay algún plan de carrera desarrollado?

No, si se busca siempre cubrir los puestos desde adentro antes de tener que seleccionar alguien nuevo, pero no existen planes determinados.

Anexo 1.c) Entrevistas para los empleados

1. ¿En qué área se desempeña?
2. ¿Cómo es la relación con su superior?
3. ¿Y con sus compañeros de trabajo?
4. ¿Cómo te sentís en tu puesto de trabajo?
5. ¿Se trabaja por objetivos-incentivos?
6. ¿Cómo ves a la empresa? ¿Cuál es tu opinión?
7. ¿Te sentís motivado para realizar tu trabajo?
8. ¿Evalúan su desempeño?
9. ¿Reciben capacitaciones periódicamente?
10. ¿Qué te gustaría que la empresa te brinde?

Entrevista empleado de operaciones

1. ¿En qué área se desempeña?

En el área de operaciones.

2. ¿Cómo es la relación con su superior?

Tiene sus días buenos y malos como todos.

3. ¿Y con sus compañeros de trabajo?

Somos un grupo muy unido, nos llevamos bien. Aunque no tenemos mucho contacto con los chicos del depósito de Río Tercero.

4. ¿Cómo te sentís en tu puesto de trabajo?

Veo que no rotan el puesto y me gustaría aprender cosas de otros sectores.

5. ¿Se trabaja por objetivos-incentivos?

No, en nuestra área no se trabaja por objetivos, cada uno cumple las funciones que nos asignan diariamente.

6. ¿Cómo ves a la empresa? ¿Cuál es tu opinión?

Creo que la empresa invierte en infraestructura y unidades operacionales, sería interesante que invierta en el personal del área.

7. ¿Te sentís motivado para realizar tu trabajo?

Hay días y días. Todo depende del humor del jefe (risas)

8. ¿Evalúan su desempeño?

Cuando alguien no hace bien su trabajo o lo indicado por el jefe, nos llaman la atención o se aplica alguna sanción: apercibimiento o suspensión.

9. ¿Reciben capacitaciones periódicamente?

No, tenemos reuniones al comienzo del día, donde se ven las tareas a realizar en el día.

10. ¿Qué te gustaría que la empresa te brinde?

Principalmente horarios fijos, ya que controlan el ingreso, pero los horarios de salida no se respetan.

Entrevista empleado de ventas

1. ¿En qué área se desempeña?

Soy preventista, en el área de ventas.

2. ¿Cómo es la relación con su superior?

La relación con mi superior ni es la adecuada. Estoy conforme en todo. Cumple su trabajo muy bien y hace que cumpla con el mío.

3. ¿Y con sus compañeros de trabajo?

Tenemos un buen plantel, nos llevamos bien, solemos reunirnos a comer asados una vez por semana.

4. ¿Cómo te sentís en tu puesto de trabajo?

Bien me gusta vender y el trabajo que realizó. Lo único que a veces molesta son las jornadas de trabajo muy extensas. Tengo muchas ganas de escalar dentro de la empresa.

5. ¿Se trabaja por objetivos-incentivos?

Sí, nuestra área tiene objetivos definidos, parte de nuestra remuneración depende de alcanzarlos, lo cual lo hace interesante pero si bien contamos con premios y remuneración por objetivos, sentimos una presión extrema para lograr alcanzarlos.

6. ¿Cómo ves a la empresa? ¿Cuál es tu opinión?

Me siento muy cómodo y me gusta el nivel de profesionalismo con el que trabaja la empresa. Le presta mucha importancia al área de ventas, me siento orgulloso de trabajar ahí.

7. ¿Te sentís motivado para realizar tu trabajo?

Hay que llegar al nivel de ventas, eso es lo que nos lleva a esforzarnos día a día. Creo que se podrían mejorar algunas cosas que apunten a la motivación.

8. ¿Evalúan su desempeño?

Si, una vez a la semana, nuestro supervisor sale a revisar nuestra ruta de trabajo, todos los días se revisan los avances en términos de ventas y lo que falta para cumplir con el objetivo.

9. ¿Reciben capacitaciones periódicamente?

Nuestro supervisor dos veces al mes nos da una capacitación sobre temas relacionados a las ventas que marca la compañía. A su vez, una vez al mes, se realiza una reunión con todos los vendedores, en la cual se tratan distintos aspectos con el jefe de ventas.

10. ¿Qué te gustaría que la empresa te brinde?

Personalmente, me gustaría que la empresa nos pagara los gastos que tenemos de movilidad ya que utilizamos nuestros propios vehículos.

Anexo 1.d) Entrevista para el responsable de Recursos Humanos

1. ¿Desde cuándo se encuentra trabajando en este puesto?
2. ¿Cuáles son las funciones/actividades que tiene a su cargo?

En materia de motivación del personal:

3. ¿Se implementan planes de motivación? ¿Para todas las áreas?
4. ¿Qué sistemas de incentivos han usado hasta el momento?
5. ¿Considera que fueron efectivos?
6. ¿Qué respuesta obtiene de los empleados a partir de la implementación de incentivos?
7. ¿Cuál de las áreas considera que necesita más acompañamiento/motivación?
8. ¿Cuál es su mirada sobre la motivación del personal?
9. ¿Considera que se deben implementar otros tipos de incentivos?
10. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño a todo el personal?
11. ¿Existen planes de carreras para el personal?

1. ¿Desde cuándo se encuentra trabajando en este puesto?

Desde mayo del corriente año.

2. ¿Cuáles son las funciones/actividades que tiene a su cargo?

Todo lo atinente al reclutamiento y selección de personal, motivación, capacitación, actualización de legajos, coordinación con los profesionales de seguridad e higiene, organización de reuniones mensuales, atención a las necesidades de los empleados, etc...

En materia de motivación del personal:

3. ¿Se implementan planes de motivación? ¿Para todas las áreas?

No contamos con un plan sistemático de motivación.

4. ¿Qué sistemas de incentivos han usado hasta el momento?

Tenemos un incentivo para el área de ventas y operaciones en las que se premia mes a mes el mejor desempeño (basado en objetivos) y a fin de año aquel que obtuvo la mayor cantidad de puntos, se gana un viaje.

5. ¿Considera que fueron efectivos?

No del todo. Creo que sería más efectivo si se hubieran contemplado anteriormente las necesidades de los empleados.

6. ¿Qué respuesta obtiene de los empleados a partir de la implementación de incentivos?

Aún no he realizado ningún sondeo sobre el asunto.

7. ¿Cuál de las áreas considera que necesita más acompañamiento/motivación?

El área de operaciones.

8. ¿Cuál es su mirada sobre la motivación del personal?

Creo que es necesario trabajar en la motivación del personal desde otra perspectiva y no solo monetariamente; me parece muy importante el hecho de que los empleados sientan que se los está observando no solo para marcarles los aspectos negativos de su desempeño, sino que fundamentalmente para hacerles ver que somos una empresa que se preocupa por el bienestar de sus colaboradores.

9. ¿Considera que se deben implementar otros tipos de incentivos?

Definitivamente.

10. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño a todo el personal?

No, solamente se han aplicado evaluaciones de desempeño para jefes y supervisores. El resto queda exento.

11. ¿Existen planes de carreras para el personal?

Todavía no. ese es uno de los objetivos del área de Recursos Humanos.

Anexo 1.e) Cuestionario Empleados de Operaciones

ENCUESTA DE MOTIVACIÓN LABORAL

Objetivo

La siguiente encuesta tiene como objetivo contar con un diagnóstico del clima interno del área de operaciones de la empresa. Esto nos permitirá detectar fortalezas y falencias para, posteriormente, planificar y ejecutar acciones que lleven a mejorar el entorno de trabajo.

Es por esta razón que te pedimos que des tu opinión real y objetiva sobre los aspectos que se preguntan, respondiendo con independencia personal y mental. Agradecemos que inviertas unos minutos de tu tiempo en completar esta encuesta, tu participación podrá ayudarnos a mejorar conjuntamente las relaciones y el clima laboral.

Es de agregar que la empresa garantiza el total anonimato de este cuestionario. Una vez tabuladas las encuestas, les informaremos los resultados finales.

Nos interesa saber tu opinión y el grado de compromiso que asume cada uno con la empresa. Desde ya agradecemos tu colaboración.

Instrucciones para responder:

- No hay respuestas correctas o incorrectas. Responda con sinceridad y honestidad, de acuerdo con lo que piensa y siente.
- En cada pregunta, marque con una cruz el cuadro que más se acerque a su opinión.

Edad:..... Antigüedad:.....

A. PERCEPCION GENERAL	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. ¿Me siento a gusto trabajando en esta empresa?				
2. ¿La empresa valora a sus empleados como pilares importantes de la misma?				
3. ¿La empresa se preocupa por mi bienestar?				
4. ¿Recomendaría a mi empresa como lugar donde trabajar?				

Comentarios:.....

B. PUESTO DE TRABAJO-SALARIO	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5. ¿Considero que mi puesto se adecua a mis habilidades y capacidades?				
6. ¿Mis funciones y responsabilidades están bien definidas?				
7. ¿En general mi trabajo me permite ejercer la posibilidad de equilibrar mi trabajo y mi vida personal ¿(*)				
8. ¿Estoy motivado y me gusta el trabajo que desarrollo?				
9. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?				

10. ¿Las actividades que me asignan me generan estrés?				
11. ¿Los beneficios económicos que recibo satisfacen mis necesidades básicas?				
12. ¿La empresa otorga incentivos (comisión, felicitaciones, reconocimientos, otro) ante una labora bien realizada?				
13. ¿Considero que mi sueldo es justo de acuerdo a mis funciones?				

(*)Si está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con su equilibrio entre el trabajo y la vida personal, especifique: (Puede seleccionar más de una respuesta)

- 1 Largas horas laborales
- 2 Demasiadas entregas
- 3 Entregas demasiado ajustadas
- 4 La carga laboral es demasiado alta
- 5 Las herramientas no funcionan adecuadamente
- 6 Tengo dificultades al establecer prioridades
- 7 Otros:.....

Comentarios:.....

C. RELACIONES INTERPERSONALES Y COMUNICACION	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
14. ¿Me siento parte de un equipo de trabajo?				
15. ¿Las relaciones se desarrollan en un ambiente de compañerismo y amistad?				
16. ¿En la empresa existe comunicación fluida y se utilizan los canales adecuados de información? (*)				
17. ¿La empresa desarrolla programas culturales y sociales donde participan sus familiares?				
18. ¿Mi superior me orienta y facilita cumplir con mi trabajo?				

19. ¿Mi superior me da retroalimentación sobre mi desempeño?				
20. ¿Mi superior se preocupa por mí como persona?				
21. ¿Considero que mi superior es un buen líder (alienta el trabajo en equipo, me motiva a dar el máximo, es entusiasta)?				

(*)Si está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo: ¿Cuál es la información que le está faltando en forma oportuna?

(Puede seleccionar más de una respuesta)

- 1 Información sobre el desempeño/los resultados de nuestra empresa
- 2 Información sobre asuntos relacionados con su trabajo
- 3 Información sobre objetivos
- 4 Información sobre procedimientos y reglas
- 5 Otros

Comentarios:.....

D. AMBIENTE DE TRABAJO Y SEGURIDAD	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
22. ¿Conozco los riesgos y las medidas de prevención relacionados con mi puesto de trabajo?				
23. ¿Se me proveen todos los recursos necesarios (como capacitación, equipamiento, herramientas, tiempo, etc.) para desarrollar mi trabajo con seguridad?				
24. ¿Estas instalaciones son un lugar seguro para trabajar?				
25. ¿Están claros y conozco los protocolos en caso de emergencia?				
26. ¿Mi entorno laboral es limpio y está bien mantenido? (*)				
27. ¿Los servicios generales son buenos (comedores, vestuarios, seguridad y vigilancia,.....)? (*1)				

(*)Si está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo: ¿Qué podría mejorarse? (puede seleccionar más de una respuesta)

- 1 Entorno físico de trabajo general
- 2 Espacio suficiente para trabajar
- 3 La limpieza en el lugar de trabajo
- 4 Ventilación/temperatura
- 5 Iluminación
- 6 Ruido
- 7 Mobiliario/escritorios
- 8 Higiene/salud
- 9 Acceso a los equipamientos apropiados para hacer un trabajo de calidad (hardware-software-otras herramientas)
- 10 Adecuada atención al mantenimiento de los equipos
- 11 Otros:.....

(*1) Si está en desacuerdo o muy en desacuerdo ¿Qué podría mejorarse? (puede seleccionar más de una respuesta)

- 1 Servicio de alimentos (desayunador/comedor)
- 2 Seguridad y vigilancia
- 3 Baños/lavatorios
- 4 Salas de descanso
- 5 Salas de reuniones
- 6 Otros:.....

Comentarios:.....
.....

E. FORMACION Y DESARROLLO	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
28. ¿Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo?				
29. ¿La empresa invierte en capacitaciones para perfeccionar mis conocimientos y habilidades?				
30. ¿Me dan la oportunidad de asumir nuevas responsabilidades o proyectos?				
31. ¿Tengo un plan de carrera que me ayuda a mejorar mis capacidades?				

(*)Si está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo respecto de las oportunidades de crecimiento en su carrera, especifíquela respuesta: (puede seleccionar más de una respuesta)

- 1 No tengo la ambición de pasar a un nivel superior
- 2 No tuve la oportunidad de expresarle mis expectativas de carrera a mi superior inmediato
- 3 No conozco cuáles son las oportunidades de carrera

4

Otros:.....
.....

Comentarios:.....
.....

¿Qué cambios observó en la Empresa en los últimos doce meses?

Cambios positivos
.....
.....

Cambios negativos
.....
.....

Si pudieras cambiar o mejorar algo de la empresa, ¿Qué cambiarías o mejorarías?
.....
.....

Algún otro comentario que quisiera compartir:
.....
.....

¡¡Muchas gracias por tu tiempo y tu valiosa cooperación, todos tus comentarios serán tomados en cuenta!!!