



LA MOTIVACIÓN EN PYME FAMILIAR



***Creación de un plan integral de motivación de Recursos Humanos -
Sector de Producción en Salvador Marinaro é Hijo S.R.L.***

*Trabajo Final de Graduación presentado para cumplir con los requisitos finales para la
obtención del
Título de Licenciado en Recursos Humanos con Orientación en Desarrollo Organizacional.*

**Autora: Carla del
Milagro Villarreal**

**Directora: Lic. María
Dolores López**

AUTORIDADES UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

2

RECTOR

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

VICERRECTORA ACADÉMICA

Mg. Constanza Diedrich

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Dr. Dario Eugenio Arias

VICERRECTOR DE FORMACIÓN

Pbro. Dr. Cristian Arnaldo Gallardo

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Dr. Federico Colombo Speroni

SECRETARIA GENERAL

Lic. Silvia Alvarez

DECANO DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

Dr. Juan Lucas Dapena Fernández

SECRETARIO ACADÉMICO

Lic. Roberto Cadar

JEFA DE LA CARRERA LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

Lic. María Soledad Perevicins

“LA MOTIVACIÓN EN PYME FAMILIAR”

3

***Creación de un Plan Integral de Motivación de Recurso Humanos – Sector de Producción en
Salvador Marinaro e Hijo S.R.L.***

Trabajo Final de Graduación para la obtención del título de Licenciatura en Recursos Humanos con Orientación en Desarrollo Organizacional.

Autora: Carla del Milagro Villarreal

Directora: Lic. María Dolores López

OBSERVACIONES DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

El dialogo y la participación permite crear un saber colectivo que anula las ignorancias individuales, y con eso hace más fuerte a las organizaciones.

ALVAREZ DE MON, Santiago: La empresa humanista y competitiva. Deusto, Bilbao 1998. El Libro de las Pymes. Management de Carlos Cleri Pag 284

Salta, Argentina. Noviembre de 2019

Gracias a Dios ante todo, a mis Padres, Lili y Carlos que me dieron la oportunidad de cumplir mi sueño, costo y mucho, pero llego el gran día.

A mi hermano, Nico; a mi Amor, Facu y mis hijos; Santino y Salvador, quienes me acompañaron y me apoyaron en todo momento...

A todos simplemente ¡GRACIAS!

ÍNDICE	6
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	9
FUNDAMENTACIÓN.....	11
DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	11
OBJETIVO GENERAL.....	11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
ANTECEDENTES.....	13
FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	14
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS.....	15
DIMENSIÓN EMPÍRICA.....	17
UNIVERSO.....	18
MUESTRA.....	18
UNIDAD DE OBSERVACIÓN.....	18
TIPO DE MUESTRA.....	18
TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	18
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	22
CULTURA ORGANIZACIONAL.....	23
MOTIVACIÓN.....	24
CANALES DE COMUNICACIÓN.....	30
CAPÍTULO III: MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL	
I.1. PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....	33
I.2. SALVADOR MARINARO É HIJO S.R.L.....	34
I.3. RESEÑA HISTÓRICA.....	35
I.4. PRODUCTOS.....	42
I.5. MARCO DOCTRINARIO.....	43
I.6. ORGANIGRAMA.....	45
I.7. MATRIZ FODA.....	51
II.1. CAMBIO ORGANIZACIONAL: “SALVADOR MARINARO É HIJO”.....	52
PLAN DE INTERVENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN MARINARO.....	53
ANÁLISIS Y RECOLECCIÓN DE DATOS.....	57
MODELO DE ENCUESTA PARA LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PRODUCCIÓN.....	58
TABULACIÓN DE ENCUESTAS A EMPLEADOS DEL SECTOR PRODUCCIÓN.....	59
PROPUESTA PROFESIONAL.....	72
III.2. BENEFICIOS DEL PLAN DE INTERVENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN MARINARO.....	72
III.3. OBJETIVOS DE INTERVENCIÓN.....	75
III.4. DEFINICIÓN Y ESTRATÉGIAS.....	76
III.5. CRITERIOS PARA MEDIR LOS RESULTADOS DEL PLAN.....	79
PROGRAMA I: INTEGRACIÓN Y CONOCIMIENTO.....	81
PROGRAMA II: COMUNICACIONES EFICIENTES.....	87

CALENDARIO DE REUNIONES FORMALES	91	
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	94	7
EVALUACIÓN GENERAL DEL PLAN DE MOTIVACIÓN	95	
CUARTA PARTE		
CONCLUSIONES FINALES.....	96	
BIBLIOGRAFÍA.....	99	
WEBGRAFÍA.....	101	
ANEXO - MANUAL DEL		
EMPLEADO.....ë ë ë ë ë ë ë ë	103	

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el concepto de Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), está abarcando a todo el mercado laboral y más aún, cuando se habla de empresas familiares.

Se puede definir a las PyMEs como las pequeñas y medianas empresas. Tanto con sus virtudes y defectos. Estas empresas tienen que tener en cuenta el nivel tecnológico con el que operan y tener la habilidad directiva para llevar adelante su negocio.

La misión, la visión, los valores y la cultura son algunos elementos que caracterizan a las PyMEs, como una entidad confiable o desconfiable comunicativa o no con sus empleados y de alto rendimiento, para así poder sobrevivir en el mercado laboral.

Sin embargo, no se debe olvidar que una empresa con valores y con una visión bien definida dependerá de la calidad de empleados que se encuentren trabajando en ella y hacia dónde quiere llegar la organización como tal.

Los empleados que trabajan a gusto, alegres, motivados, informados y con un clima laboral armonioso, llegarán lejos, tanto en el desarrollo individual como organizacional.

Es aquí, en dónde se adentra en el mundo de las PyMEs familiares y los Recursos Humanos como tema esencial de la presente investigación. Se eligió una empresa del medio, porque es interesante poder conocer cómo se manejan este tipo de empresas y también, transmitirle a toda la sociedad las cosas buenas que Salta posee.

En este tipo de organizaciones, se puede visualizar contundentemente las fortalezas y debilidades de la empresa, lo cual ayudará también a detectar cuáles son los sectores que se encuentran más desmotivados y poder sugerir con mayor precisión dicho plan.

Hay que señalar que este tipo de PyMEs, por el mismo hecho de ser familiares, traen aparejado una serie de costumbres, creencias y valores, por ende, son más conservadoras.

El objetivo de la presente investigación, es sugerir un plan motivacional para todos los empleados del sector de Producción, con el fin de ayudar al desarrollo individual y organizacional y además, poder alcanzar un mayor grado de confianza y productividad entre todos los empleados.

FUNDAMENTACIÓN

10

Hoy en día, es primordial tener en cuenta la situación que viven las PyMEs frente a las necesidades de motivación, que puede manifestar su personal. Es interesante proponer un plan motivacional a los empleados de Marinaro, ya que todo lo que sucede en las organizaciones influye de una u otra forma en el comportamiento, en el desempeño, en el desarrollo laboral, en la comunicación y también, en la productividad.

Todo ello, dependerá de una exitosa motivación y del trato que se le brinde al personal; lo cual ayudará al empleado a desenvolverse favorablemente en su ámbito organizacional.

Como organización, se eligió a la empresa Salvador Marinaro, porque es importante poder conocer, transmitir y también sugerir un plan motivacional, ya que la empresa se encuentra en constante crecimiento y esto representa una mejor oportunidad para perfeccionar el desarrollo organizacional, tanto interno como externo.

DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio de la presente investigación, se basa en el área de Producción de la empresa Salvador Marinaro é Hijo de Salta Capital.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de motivación en el Sector de Producción de Salvador Marinaro é Hijo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

11

- ✓ Identificar los puntos fuertes y débiles en el desarrollo de los empleados del sector de Producción para aplicar objetivamente el plan de motivación.
- ✓ Indagar la relación entre motivación y desempeño en una empresa familiar.
- ✓ Diagnosticar la situación que atraviesa la empresa a nivel motivacional en el área de Producción.
- ✓ Determinar la importancia del marco doctrinario en la creación de un plan motivacional.
- ✓ Describir el tipo de organización vinculada al organigrama.
- ✓ Diagramar las estrategias del plan de motivación en base a la matriz FODA.

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La falta de motivación de los empleados afecta al rendimiento en sus tareas.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo se implementaría el plan de motivación?
- ¿Qué predisposición tendrían los empleados para la aceptación del plan?
- ¿En qué consiste el plan de motivación?
- ¿La formulación del plan permitiría que los empleados aumenten su productividad y mejoren su comportamiento?
- ¿Qué medidas se tomarán para la aceptación del plan?
- ¿Qué se logrará con el plan implementado?

¿Cuál sería la finalidad del plan?

12

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El plan de motivación ¿permite incrementar la productividad en el desarrollo de los empleados del sector de Producción de Salvador Marinaro é Hijo?

ANTECEDENTES

Acerca del tema que se tratará en esta investigación existen numerosos trabajos relacionados con la motivación y pymes familiares. Sin embargo, no se registran antecedentes relacionados con la "Creación de un plan motivacional" en la empresa Salvador Marinaro é Hijo S.R.L.

AUDISIO, J. M. (2009). *Gestión de la Comunicación Interna en Pymes: Semejanzas y diferencias significativas de su aplicación tanto en grandes empresas como en una Pyme*. Tesis de Grado. Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales. Facultad de Economía y Administración. Universidad Católica de Salta. Argentina.

MALUF, G. (2007). *Sistema de Recompensas y Castigos: Implementación de un Sistema de Recompensas como estrategia de Motivación de Personal en HYR Maluf*. Tesis de Grado. Licenciatura en Administración de Empresas. Facultad de Economía y Administración. Universidad Católica de Salta. Argentina.

MEDRANO PEDRAZZOLI, A L. (2009). *El Clima Laboral y las Pymes: El Clima Laboral en una empresa dedicada a la venta de equipamientos de negocios en la provincia de Salta*. Tesis de Grado. Licenciatura en Administración de Empresas. Facultad de Economía y Administración. Universidad Católica de Salta. Argentina.

SANCHEZ, A. N. (2008). *Creación de un Programa de Motivación para El Coro Gaudium - UCS: Gestión Estratégica de los Recursos Humanos para la creación de equipos de Alto Rendimiento*. Tesis de Grado. Licenciatura en Recursos Humanos. Facultad de Economía y Administración. Universidad Católica de Salta. Argentina.

FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La creación de un plan integral de motivación de los recursos humanos favorece el desempeño de los empleados que integran una pyme familiar.

Clasificación de la Hipótesis

- ✓ **La Hipótesis es Simple:** puesto que, está formada por dos variables relacionadas entre sí.
- ✓ **La Hipótesis es Direccional:** ya que, indica una relación positiva y directa entre las variables que componen el enunciado.
- ✓ **La Hipótesis es de Investigación:** puesto que enuncia las relaciones entre las variables de forma afirmativa.
- ✓ **La Hipótesis es de Relaciones de Producción:** porque se predice la existencia de una determinada correspondencia y correlación entre el comportamiento de los valores de las variables y las tendencias que generarán. (*La creación de un plan integral de motivación de los recursos humanos = desempeño de los empleados de una pyme familiar*).

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

14

Dimensión Conceptual

Creación: Del latín *creare* creación significa engendrar, dar nacimiento a algo que aún no tenía existencia.¹

Plan: es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.²

Integral: Dícese de las partes que entran en la composición de un todo.

Motivación: deriva del latín *motivus*, que significa «causa del movimiento» La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.³

Recursos Humanos: En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto o los profesionales en Recursos Humanos o junto a los directivos de la organización.

1 <http://deconceptos.com/general/creacion#ixzz2GFtVOcCJ> (22/12/12 – 14:00 Hs.)

2 <http://definicion.de/plan/#ixzz2GFphGkPP> (22/12/12 – 13:33 Hs.)

3 <http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n> (22/12/12 – 17:44 Hs)

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear el área o profesionales de Recursos Humanos con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial.

15

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros.

Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.⁴

Desempeño: Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.⁵

Empleado: Un trabajador o trabajadora es una persona que con la edad legal suficiente presta sus servicios retribuidos. Cuando no tiene la edad suficiente, se considera trabajo infantil. Si no presta los servicios de forma voluntaria, se considera esclavitud o servidumbre.

⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos (22/12/12 - 14:44 Hs.)

⁵ <http://www.slideshare.net/alejandrab/desempeo-laboral> (22/12/12 - 15:01 Hs.)

Estos servicios pueden ser prestados dentro del ámbito de una organización y bajo la dirección de otra persona física o persona jurídica, denominada empresario (si tiene ánimo de lucro) o empleador (si no lo tiene); o bien como trabajador independiente o autónomo.⁶

16

Pyme: La pequeña y mediana empresa (conocida también por el acrónimo PYME, lexicalizado como pyme) es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. Usualmente se ha visto también el término Mi PyME (acrónimo de "micro, pequeña y mediana empresa"), que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa.

La pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado de comercio, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal, los cuales si son superados convierten, por ley, a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa. Por todo ello una pyme nunca podrá superar ciertas ventas anuales o una cantidad de personal.⁷

Dimensión Empírica

VARIABLE	DIMENSION	SUBDIMENSION	INDICADORES
Variable Independiente Plan Integral de Motivación	Motivación Laboral	Actitudes de los empleados en el trabajo. Satisfacción Laboral. Ausentismo.	Cualitativo, ya que se expresa la variable de manera en que se percibe en clima laboral por parte de quien

⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Empleado> (22/12/12 - 15: 04 Hs.)

⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa (22/12/12 – 14:23 Hs.)

			observa e investiga.	17
Variable Dependiente		Proactividad en la función que se desarrolla. Análisis del perfil del empleado de acuerdo al puesto de trabajo.	Cuantitativo, porque a través de encuestas se puede medir objetivamente los indicadores que se expresan en la subdimensión de la variable.	
Desempeño de los Empleados	Productividad	Niveles de Producción y alcance de objetivos organizacionales.	Los datos se expresarán en forma gráfica mediante la tabulación de los mismos.	

- **UNIVERSO O POBLACIÓN:** Salvador Marinaro e Hijo S.R.L. de Salta Capital.
- **MUESTRA:** Segmento, Sector de Producción de la empresa, 93 empleados.
- **UNIDAD DE OBSERVACIÓN:** A todos los empleados del sector Producción de la mencionada empresa.
- **TIPO DE MUESTREO:** *NO PROBABILÍSTICO* porque los resultados se dan en base al tipo de estudio que se desea realizar. Particularmente, esta investigación es un estudio de caso, ya que se decide estudiar algunos fenómenos, siendo necesario que toda la muestra mencionada reúna las características pertinentes a los fines investigados (muestra por conveniencia).
- **TIPO DE INVESTIGACIÓN:** *SINCRÓNICA*, debido a que permite analizar el tema propuesto desde un punto en el tiempo y espacio actual y proponer mejoras hacia el futuro.

- *Finalidad:* Básica.
- *Alcance temporal* Longitudinal, puesto que se determina en tiempo y espacio para sentar un precedente ante futuras investigaciones afines.
- *Profundidad:* exploratoria y descriptiva, porque se determinan las variables en base a su análisis para describir el comportamiento de las mismas en la investigación.
- *Amplitud:* microsociológica, ya que se estudia un acotado grupo social.
- *Fuentes:* primarias y secundarias. El presente estudio será enriquecido por el aporte de estudios preliminares sobre la temática aquí expuesta y además, por encuestas con los representantes que tuviesen alguna relación con el análisis.
- *Marco o contexto:* de campo, porque se analiza un escenario determinado para explorar las variables.
- *Concepción de fenómeno:* nomotética. Se orienta a dar explicaciones generales. Se utiliza la metodología empírico ñ analítica.
- *Modalidad:* estudio de caso con un control de variables del mismo tipo

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

19

Para abordar el presente trabajo se considera pertinente brindar una red de conceptos que permitan al lector facilitar la comprensión del mismo. Estos, se encuentran divididos en cinco temas principales con sus respectivos subtemas, yendo siempre de lo general a lo particular.

Clima Interno

También llamado clima organizacional:

es la percepción individual que tiene cada uno de los integrantes de una empresa acerca de las características o cualidades de su organización. Al evaluar el clima organizacional se está evaluando parcialmente la cultura organizacional. (Consultado en <http://www.slideshare.net/disorg/elementos-de-la-cultura-organizacional> Extraído el 02/11/2012 - 18:35 hs.)

El clima es como la atmósfera social y psicológica que rodea al ambiente de trabajo; resulta de las emociones, sentimientos y actitudes que surgen de las interacciones de los integrantes de la empresa. Es un indicador del tipo de relaciones que generan los que comparten un mismo ambiente de trabajo, sean éstos contratados, de planta permanente o empleados de una empresa proveedora de algún servicio.

El clima organizacional refleja la interacción existente entre las condiciones organizacionales y las características individuales. El resultante promueve determinados comportamientos en los empleados, estos comportamientos inciden en la organización, en su productividad, en la calidad del servicio y finalmente, en la imagen que proyecta la empresa.

García y Dolan (1997) definen a la cultura organizacional como una forma característica de hacer las cosas y de pensar que tienen los miembros de una empresa. Estos autores elaboran una analogía entre ésta y el concepto de personalidad a escala individual.

Concretamente, es definido como el conjunto de creencias, valores, normas, hábitos o modelos de conducta y conocimientos que son compartidos por la mayoría de los miembros de una organización y son así mismo distintivos de ella. (Bretones y Mañas, 2008).

Un **valor** es una cualidad que tiene una persona que integra una empresa. Ejemplo: sencillez, alegría, responsabilidad, honradez, puntualidad, etc. Los valores también pueden ser negativos **disvalores** (Fischer, 1990).

Los valores son elementos vitales y poderosos en cualquier compañía, son lo que alimenta las percepciones, actitudes y conductas de las persona. Las creencias son suposiciones acerca de qué y como es y debería ser la organización y al igual que los valores señalan los modos de actuar de los empleados (Fischer, 1990).

Una **Norma** aplicada a los temas de gestión de la imagen corporativa, es todo lo que está escrito y aprobado por la gerencia de la empresa, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos lo integrantes de ella.

Una norma debe estar escrita detalladamente en los documentos de gestión de la identidad empresarial y los soportes de comunicación internos: Manual del Empleado, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros. Un **Hábito** es lo que no está escrito pero se acepta como norma en una organización (Fischer, 1990).

La correcta gestión de la cultura organizacional, permite elevar los niveles de motivación laboral, para que la misma resulte productiva. Esta tendencia persuasiva resultará en el afianzamiento del sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización.

21

Motivación

Motivación es aquella fuerza que impulsa al individuo a realizar una actividad o a tener un determinado comportamiento en una situación concreta. Está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. (Extraído de www.macmillanprofesional.es/.../professional/.../retunidad04.pdf Consultado el 12/12/2012 - 18:26 hs.)

Con fines más cercanos a la presente investigación se hace referencia a la motivación en el ámbito del trabajo. La motivación laboral es la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales. Es el motor de las personas en la organización y, por consiguiente, se convierte en el motor y en la energía psicológica de la misma organización⁸.

No podrá esperarse que una persona se encuentre motivada para contribuir a los objetivos organizacionales si ésta no halla en esa organización una manera de satisfacer sus necesidades personales, sean éstas de tipo económico, social o de desarrollo personal.

La motivación laboral Según Robbins, es ña voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual (1999)ô

La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador.

⁸ <http://clubensayos.com/Psicolog%C3%ADa/Psicologia-Industrial/342412.html> (12/12/2012 - 18:39 hs.)

Es un término complejo, que dependiendo desde donde se lo estudie, puede llegar a tener significados incluso contradictorios, pero una de las definiciones pertinentes al caso podría ser la de Pasquali (1979) para quien el término comunicación, debe reservarse a la interacción humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios para facilitar la interrelación.

Un aspecto que es importante aclarar es la intencionalidad del acto comunicativo, no competen a este trabajo los actos involuntarios en los que se emite un mensaje, aquí lo que interesa es la comunicación en cuanto a que los interlocutores envían mensajes y los reciben por alguna razón, por algún motivo, y con alguna intención.

La intención comunicativa es el propósito, o finalidad que el interlocutor quiere conseguir por medio de un mensaje. Ésta modela al discurso del emisor, puesto que lo que dice estará encaminado a lograr su propósito y a la vez influirá también en la interpretación del receptor, ya que presupone que el emisor se está comunicando con un fin determinado y el destinatario interpreta el mensaje en función de esa intención. (Extraído de http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/intencioncomunicativa.htm Consultado el 12/12/2012 - 20:20 hs.)

Para concebir a la comunicación como un proceso de flujo de información efectivo, se deben tener en cuenta tres realidades que según Raymond Simon (1999) se expresan como:

- **Propósito:** Detrás de cualquier comunicación favorable hay un propósito que puede adoptar tres modos: informar, influir y entretener. Es así que toda conducta de comunicación dice Berlo que tiene como propósito la producción de una respuesta eficiente y efectiva (The Process of Communication, Holt, Rinehart and Winston, 1960).

- **Forma:** La comunicación se puede considerar personal o impersonal, oral o escrita, privada o pública, visual o no visual, interna o externa; la forma que adopte la comunicación puede ser dictada por las circunstancias que la rodean o pueden estar bajo el control del comunicador. En este caso, cuando puede elegir el profesional de la comunicación la forma de transmitir la información, usa aquella más adecuada para la situación y la que parezca tener más posibilidades de provocar la respuesta deseada.
- **Proceso:** La comunicación implica un proceso, por lo cual no tiene lugar en el vacío, sino en un contexto de situación que la afecta (Simon, 1999).

Comunicación organizacional

La organización es un ser vivo, tiene un cuerpo, una historia, evoluciona y cambia, vive en un entorno determinado con el que se relaciona constantemente y actúa sobre él a la vez que se ve modificada por sus cambios (Capriotti, 2006).

Dar cuenta de esto, hace que la organización tenga que comunicarse por sí misma con el medio en el que está inserta. Para poder integrarse debe comunicarse como un ente social y responder a las exigencias que la sociedad le imponga.

También llamada comunicación empresarial, se refiere a la forma de comunicación específica que engloba la relación comunicativa entre una organización y sus públicos (Capriotti, 2006). Se entiende esto como el conjunto de actividades y técnicas encauzadas a promover y agilizar el flujo de mensajes que se da entre una organización y sus públicos, con el fin de que la compañía pueda cumplir exitosamente sus objetivos. Se encuentra presente en todas las actividades de la empresa e involucra permanentemente a todo el personal.

La Comunicación Corporativa se ocupa de la gestión del conjunto de mensajes efectivamente emitidos por la corporación ya sean voluntarios o involuntarios. Es así, que la comunicación corporativa engloba a la totalidad de estas tipologías de comunicación (Scheinsohn, 2004). 24

Siguiendo a Fernández (1999) la comunicación organizacional puede dividirse en:

Comunicación Externa:

Cuando es dirigida hacia afuera, a los públicos externos, sean estos, clientes, medios de comunicación, autoridades gubernamentales, instituciones, etcétera. Son el conjunto de mensajes que se dirigen desde la organización a sus públicos exteriores con el fin de mantener y optimizar sus relaciones con ellos y proyectar una imagen favorable o promover alguno de sus productos y/o servicios. (Fernández, 1999)

Comunicación Interna:

Se da cuando los programas están dirigidos hacia dentro de la organización, es decir a sus directivos, gerentes y empleados. Se refiere a todas las actividades encaminadas a crear y mantener buenas relaciones con sus miembros, a través del uso de diversos medios de comunicación que los mantenga informados, motivados e integrados para que puedan contribuir con su trabajo al cumplimiento de los objetivos de la organización. (Fernández, 1999).

En otras palabras, este tipo de comunicación corporativa tiene como objetivo principal dirigir la Cultura Organizacional hacia la dirección deseada; o sea, hacia la concreción de los objetivos que la organización se propone. Una eficaz gestión de la Comunicación Interna debe alinear e involucrar a los empleados con estos objetivos, armonizar el clima de la organización para generar el ambiente adecuado de trabajo, promover el cambio o refuerzo de

comportamientos que permita lograr los fines y finalmente, mejorar la productividad.

25

De lo anterior se desprende que la comunicación con los empleados juega un papel decisivo para el cumplimiento de los objetivos empresariales, ya que se entiende que los trabajadores pueden ser los mejores aliados, o bien el mayor oponente en caso de no estar bien informados, desmotivados, o insatisfechos en su trabajo (Sorini y García Aráoz, 2004).

En el ámbito interno la comunicación tiene un carácter normativo y funcional, comprende las normas de administración, de producción y las relaciones entre los diversos departamentos, así como el establecimiento de un sistema de información que asegure la mejor utilización de los recursos humanos y su integración en el seno de la empresa (Varios. Ediciones Deusto-Planeta. Vol. I, 1990).

Las comunicaciones internas están determinadas por la delicada relación que existe entre el público objetivo de estas comunicaciones (empleados y colaboradores de todos los niveles) y el emisor de esa comunicación, que también forma parte de la organización. Por consiguiente, la relación emisor ñ receptor, si bien no siempre es simétrica, es al menos especular: el que informa es parte del público y viceversa.

Por otro lado, la comunicación institucional requiere una competencia especial, que va más allá del conocimiento de la temática y de los públicos:

Una Comunicación, privilegia el diálogo y la transparencia internos, y de manera especial, su ensamble con la comunicación general de la empresa, en tanto que Recursos Humanos se inclina naturalmente por poner la gestión social por sobre las exigencias de la información y los medios de difusión. (Borrini, 1997, P. 107)

Por ende, a la hora de evaluar la responsabilidad de la comunicación interna debe evaluarse el proyecto de comunicación global de la organización, al que debe integrarse. ²⁶

La comunicación interna en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa es una función estratégica y, en consecuencia, debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas de la empresa. (Villafañe, 1993, P. 238)

De estas condiciones, se desprenden los objetivos de comunicación interna (Amado Suárez y Castro Zuñeda, 2003):

- Involucrar al personal: La gerencia debe dar a conocer el rumbo futuro e integrar a la persona en el proyecto. Así, le está dando un lugar de importancia al empleado, lo hace sentir de alguna manera parte de la organización.
- Dar coherencia y coordinación al plan de acción: esto exige una comunicación omnidireccional entre todos los niveles jerárquicos y entre los distintos departamentos que conforman la organización.
- Acompañar el cambio: ello requiere una gran responsabilidad por parte de la empresa; es necesario un organismo permanentemente adaptable, que sea capaz de adoptar nuevos valores y actitudes, según las circunstancias lo exijan. Estos cambios exigen de un importante esfuerzo de comunicación y capacitación que los acompañen.
- Mejorar la productividad: Requiere no sólo de adecuada comunicación de tipo operativa, sino también de la comprensión por parte de los empleados de su participación activa en los resultados de la empresa. Es importante que cada colaborador sepa, no sólo lo que tiene que hacer y cómo, sino por qué y para qué lo hace.

Como se ve, la gestión de la comunicación interna es una tarea que necesita de la participación de todos los sectores de la empresa y, principalmente, del compromiso de la dirección. La decisión de quién se encargará de coordinar y llevar a cabo las acciones comunicativas, no tiene una única resolución, dependerá del tipo de organización, de su cultura y de sus necesidades.

27

Canales de Comunicación:

Un *Canal de Comunicación* es el método utilizado para enviar un mensaje al receptor, no es el contenido del mensaje. Dentro de una empresa existen diversos canales de comunicación, como:

- Reuniones (formales e informales).
- Sesiones informativas (interés e impacto).
- Instrucciones o normas generales.
- Memorándum y actas.
- Circulares y manuales.
- Tablón de anuncios.
- Relaciones entre el personal y los cargos representativos (Del Castillo Hermosa, 1992).

Los canales de comunicación existentes pueden dividirse en formales e informales.

Así, la *Comunicación Formal* la establece la propia empresa, es estructurada en función del tipo de organización y de sus metas. Del mismo modo, este tipo de comunicación es controlada y sujeta a reglas (Gonzales, 2008).

La considerada comunicación formal en las organizaciones tiene *direccionalidad*, lo cual indica la relevancia o intencionalidad de la misma y se puede clasificar en:

- Comunicación Descendente (de la dirección o gerencia hacia el personal).
- Comunicación Ascendente (del personal hacia la dirección, gerencia presidencia de la empresa).
- Comunicación Horizontal (entre el personal de igual jerarquía).
- Comunicación Diagonal (entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan) (Simon, 1999).

De lo antedicho se desprende que los mensajes para los públicos de la organización se distribuyen de manera *voluntaria y controlada*, existiendo una adecuada retroalimentación; esta multidireccionalidad en la comunicación, favorece al comportamiento y predisposición de los empleados.

Por su parte, la Comunicación Informal se forma en torno a las relaciones sociales de los miembros y surge cuando un miembro siente la necesidad de comunicarse con otro sin que exista ningún canal formal para ello, o si los que existen son inadecuados.

Este tipo de comunicación aparece dónde la comunicación formal es insuficiente para las necesidades emocionales y de información de los miembros de la organización. Estas redes ayudan a mantener relaciones sociales ajenas a las relaciones estipuladas en las normas, generan sistemas políticos y de inteligencia a través de los que se toman decisiones⁹.

Sin embargo, la principal *distorsión* que se forma en la comunicación informal es la causada por los *rumores*, que se conforman con cierta facilidad, al ser una comunicación no controlada y que busca complementar la falta de información oficial de la comunicación formal.

⁹ www.uji.es (23/11/2012 - 23:20 hs.)

El rumor es una idea no comprobada que circula en una organización y que utiliza los canales establecidos. Rara vez se difunde de forma abierta aunque esto no impide que se extienda rápidamente.

29

Herramientas de comunicación:

Particularmente, las herramientas de comunicación, se definen como los elementos (acciones, tácticas, actividades, etc.) diseñados, producidos y utilizados para que una organización pueda comunicarse con el/los público/s objetivo.

Cada herramienta se define en función del mensaje que se quiere transmitir y del destinatario. También, se tiene en cuenta la organización que está emitiendo el mensaje, su estilo de gestión, su personalidad, y la imagen que quiere mostrar de sí misma.

Es así, que entre las herramientas que se utilizan para gestionar la comunicación puertas adentro se pueden mencionar:

- Tablones de anuncios
- Periódico interno
- Carta al personal
- Jornada de puertas abiertas
- Entrevista individuales
- Programa de sugerencias
- Correo electrónico
- Intranet
- Eventos extra laborales

La utilidad de las herramientas de comunicación tiene sus bases en la distinción de los destinatarios a los que va dirigido el mensaje. El enfocar particularmente lo que se comunica, permite el uso eficiente del tiempo y del esfuerzo en las actividades de relaciones públicas.

II.1. CAMBIO ORGANIZACIONAL: óSALVADOR MARINARO É HIJOô

30

En el presente capítulo, se planteará una serie de cambios para la empresa, que constarán en mejorar la **óulturaô** en su punto más fuerte; la comunicación en el área de Producción y la motivación de los empleados.

El objetivo es involucrar al personal manteniéndolo informado sobre el rumbo futuro de la organización e integrándolo en el proyecto, dándole un lugar de importancia y haciéndolo sentir parte de la organización y que todos conozcan su visión, objetivos y compromiso con la sociedad.

Los recursos humanos constituyen la dirección, la esencia, la razón y los motivos de toda la organización. Los seres humanos deben acomodarse y crear la estructura, deben definirse, crear los mandos; los operarios deben interactuar, generar las políticas y procedimientos y sistemas de comunicación; deben dirigirse hacia algo y generar liderazgo, aprendiendo a hacer lo que hacen: producir, comunicarse, ubicarse y colaborar con otros.

Cabe destacar, que el aprendizaje es necesario para el desarrollo del potencial del personal de la empresa misma, para ayudar a la creatividad, la innovación y el cambio, mejorar la adaptabilidad y rentabilidad de las empresas.

II.2. CULTURA ORGANIZACIONAL. FUNDAMENTOS

Cultura en su término genérico utilizado en dos acepciones diferentes. Por un lado, el conjunto de costumbres, civilización y realización de una época o pueblo y, por el otro, artes, erudición y demás manifestaciones más sofisticadas del intelecto y de la sensibilidad humana consideradas colectivamente; pero la cultura organizacional nada tiene que ver con esto. En el estudio de las organizaciones, cultura equivale al modo de vida de las organizaciones en todos sus aspectos: ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc.

En este sentido, todos los seres humanos están dotados de cultura, ³¹ pues forman parte de algún sistema cultural. En consecuencia, toda persona tiende a ver y juzgar las otras culturas desde el punto de vista de la suya; de ahí nace el relativismo: las creencias y los comportamientos sólo se pueden comprender en relación con su contexto cultural.

La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; el sistema de significados compartidos por todos los miembros, que distingue una organización de las demás; el modo institucionalizado de pensar y actuar de una organización.

La esencia de la cultura de una empresa se expresa en la manera de negociar, tratar a sus clientes y empleados, en el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades u oficinas y el grado de lealtad de los empleados. La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y empleados de la organización y refleja la mentalidad predominante en la organización; por esta razón, la cultura condiciona la administración de personas.

La cultura representa el universo simbólico de la organización y proporciona un referente de estándares de desempeño entre los empleados. La cultura influye en la puntualidad, la productividad y la preocupación por la calidad y el servicio al cliente.

La cultura que expresa la identidad de la organización se construye en el curso del tiempo e impregna todas las prácticas, constituye un complejo de representaciones mentales y un sistema coherente de significados que une a todos los miembros en torno de los mismos objetivos y modos de actuar; la cultura sirve de enlace entre el presente y el pasado y contribuye a la permanencia y cohesión de la organización.

En consecuencia los miembros de la organización aprenden, transmiten y comparten la cultura. En otros términos, la cultura organizacional representa las normas informales no escritas que orientan el comportamiento y las acciones diarias de los miembros de una organización para alcanzar los objetivos organizacionales. En el fondo, la cultura define la misión y es la causa del surgimiento y el establecimiento de los objetivos organizacionales. Para conocer mejor la organización, la cultura debe alinearse con otros aspectos de las decisiones y acciones de la organización (por ejemplo, planeación, organización, dirección y control).

II.2.1. ALGUNAS DEFINICIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional es el conjunto de temas básicos compartidos por un grupo que aprendió la manera de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que funciona bien hasta el punto de ser considerada válida y deseable para ser transmitida a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir frente a los problemas.

Cultura organizacional es la manera tradicional de pensar y cumplir las tareas compartidas por todos los miembros de la organización, la cual deben aprender los nuevos miembros y estar de acuerdo con ella para ser aceptados en el servicio de la organización. (CHIAVENATO I. 2002: Cap. 10.)

Cultura organizacional, cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa, cultura empresarial, o cultura de negocios, son expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura (el que la entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio (cuando habitualmente el concepto "cultura" se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización). (Extraído de http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional Consultado (04/02/13 - 16:00 Hs.)

La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Si se acepta la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad de la empresa.

La cultura organizativa es un concepto que empieza a tener importancia a finales de los 70 y principios de los 80, aunque en los años 30 la escuela de las relaciones humanas dedicaba un alto porcentaje de su atención, al estudio del aspecto humano de la empresa y se la considera precursora en el estudio de la cultura organizativa.

Una definición de cultura empresarial sería el "conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la empresa".

Se puede considerar como elementos básicos de la definición de cultura organizativa, los siguientes:

- **Conjunto de valores y creencias esenciales:** Los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de una organización. Creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias. Valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado.

- **La cultura compartida:** No es suficiente con que existan valores y creencias a título individual, deben ser valores y creencias sostenidos por una mayoría de los miembros de la organización.

- **Imagen integrada:** Es la configuración de la identidad de la empresa. La identidad proporciona continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la

diversidad, especificidad frente al exterior y permite a sus miembros identificarse con ella.

34

- **Fenómeno persistente:** Es resistente al cambio. Esta inercia social puede tener implicaciones tanto positivas como negativas. No obstante, la cultura organizativa evoluciona constantemente.¹⁰

II.2.3. COMPONENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL¹¹

Toda cultura se representa en tres diferentes niveles: artefactos, valores compartidos y presupuestos básicos.

Artefactos: constituye el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible. Artefactos son los elementos concretos de cada uno ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización. Incluyen los productos, servicios y estándares de comportamiento de los miembros de una organización.

Cuando se recorren las oficinas de una organización, se puede notar cómo se visten las personas, cómo hablan y de qué hablan, cómo se comportan y qué es importante y pertinente para ellas. Los artefactos son todos los elementos o eventos que nos pueden indicar visual o auditivamente, cómo es la cultura de la organización.

Los símbolos, las historias, los héroes, los lemas y las ceremonias anuales son ejemplos de artefactos.

Valores Compartidos: constituyen el segundo nivel de la cultura. Son los valores destacados que se tornan importantes para las personas, los cuales definen las razones para hacer lo que hacen. Sirven como justificaciones aceptadas por todos los miembros. En muchas culturas organizacionales, los valores son creados originalmente por los fundadores de la organización.

¹⁰ <http://manuelgross.blogoo.com/definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado> (04/02/13 - 16:56 Hs.)

¹¹ CHIAVENATO I. 2002: Cap. 9

Presupuestos básicos: son las creencias inconscientes, percepciones, sentimientos y presupuestos dominantes en las personas. La cultura prescribe la manera de hacer las cosas en la organización, muchas veces a través de presupuestos no escritos y ni si quiera hablados.

CAPITULO III: ÓMARCO DE REFERENCIA

INSTITUCIONALÔ

I.1. LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PyMES)

La pequeña y mediana empresa (conocida también por el acrónimo PYME, lexicalizado como pyme) es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por las regiones. Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. Usualmente se ha visto también el término MiPyME (acrónimo de "micro, pequeña y mediana empresa"), que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa.

Son entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado de comercio, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal, los cuales si son superados convierten, por ley, a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa. Por todo ello, una pyme nunca podrá superar ciertas ventas anuales o una cantidad de personal.¹²

Pyme también suele escribirse como PYME y PyME. Otro término semejante es mipyme o MIPyME, el acrónimo de micro, pequeña y mediana empresa. En este caso, se incluye además a las empresas más chicas, como las unipersonales.

La definición de pyme varía según el país. En Argentina, por ejemplo, se clasifica a las empresas de acuerdo a sus ventas anuales y su rubro (una pyme industrial puede tener un volumen de facturación que, en otro sector económico, ubicaría a la empresa entre las más grandes).

¹² http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa (28/02/13 – 19:36 Hs.)

I.1.2. EMPRESA FAMILIAR

Una empresa familiar está controlada por los miembros de una misma familia en la que el capital y, en su caso, la gestión o el gobierno están en manos de una familia (y personas relacionadas personalmente con dicha familia), que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar.

Carece de trascendencia, por consiguiente, el tamaño de la empresa, que puede ser tanto una PYME como una gran corporación, así como la forma de la misma, que abarca tanto a las empresas individuales como a las organizadas como sociedad.

Lo realmente decisivo a la hora de calificar una empresa como familiar son dos cosas: una, la capacidad de control ñpolítico- que sobre la misma puedan ejercer una o varias familias (empresa unifamiliar o multifamiliar, según el caso); dos, el deseo de los propietarios de que la empresa continúe en manos de la propia familia mediante la incorporación de la siguiente generación familiar a la propiedad y, en su caso, a la gestión o al gobierno de la misma. Incorporación, que cuando se planifica adecuadamente, se lleva a cabo mediante la implantación de un protocolo familiar.

Por tanto, la gestión de la empresa puede estar en manos de terceros sin que por ello la empresa pierda el carácter familiar. Existen, desde luego, puntos de vista diversos al respecto, algunos autores definen la empresa familiar como aquella en la que el control accionario está en manos los cónyuges ó de 2 ó más miembros consanguíneos de una familia y en la que trabaja más de un familiar también consanguíneo, pudiendo ser o no los inversionistas.

Esta definición hace énfasis en la participación en la operación de la empresa y distingue así a la empresa familiar de la familia inversionista; ésta última puede contar con el control accionario pero no está involucrada en su operación. La diferencia es importante ya que el amor por la empresa se da en el primer caso de manera muy clara y difícilmente en el segundo.¹³

38

Lo realmente decisivo a la hora de calificar una empresa como familiar son dos cosas:

1. La capacidad de control político- que sobre la misma puedan ejercer una o varias familias (empresa unifamiliar o multifamiliar, según el caso).
2. El deseo de los propietarios de que la empresa continúe en manos de la propia familia mediante la incorporación de la siguiente generación familiar a la propiedad y, en su caso, a la gestión y/o al gobierno de la misma. Incorporación, que cuando se planifica adecuadamente, se lleva a cabo mediante la implantación de un protocolo familiar.
3. Por tanto, la gestión y/o el gobierno de la empresa puede estar en manos de terceros sin que por ello la empresa pierda el carácter familiar.

Por otra parte, la Asamblea General GEEF, celebrada el 27 de marzo de 2008, ha consensuado el siguiente concepto de empresa familiar¹⁴:

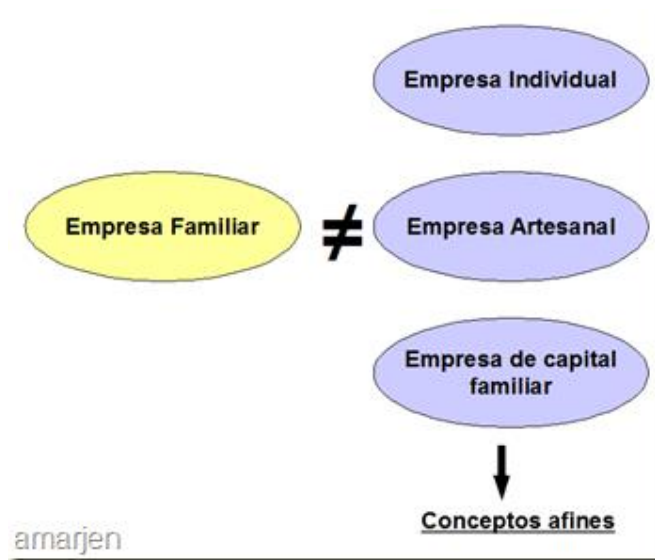
"Una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si:

1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía, o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo (s) o herederos directos del hijo(s).

¹³ http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_familiar (28/02/13 - 19:39 Hs.)

¹⁴ <http://www.protocolofamiliar.net/de-la-empresa-familiar> (28/02/13 - 19:41 Hs.)

2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
4. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social*¹⁵.



Convergen 3 circunstancias: Propiedad, Gestión y Continuidad Generacional¹⁵

- ♣ Empresa individual: Es propiedad de una persona que se dedica a la gestión de la misma con el fin de obtener ingresos periódicos que cubran sus necesidades económicas, sin intención de continuidad ni traspaso generacional.

¹⁵ <http://cienciasempresariales.info/definicion-de-empresa-familiar-y-conceptos-afines/> (28/02/13 – 19:42 Hs.)

- ♣ Empresa artesanal: Pequeños patrimonios agrícolas o negocios artesanales explotados por una familia, con pocas posibilidades de cambio, crecimiento o mejora y con la única intención de subsistir económicamente y conservar el trabajo para alguno de sus hijos.
- ♣ Empresa de capital familiar: Aquella en la que una gran parte o la totalidad del capital pertenece a una familia, pero la gestión es llevada a cabo por profesionales que no pertenecen a dicha familia.

I.2. SALVADOR MARINARO E HIJO S.R.L.

Salvador Marinaro é Hijo es una empresa netamente salteña, con fines de lucro, es decir, es una institución económica, de tipo familiar. Tiene más de 50 años en el mercado y actualmente es dirigida por la tercera generación de la familia Marinaro (por los nietos del fundador).

La empresa se dedicada a la fabricación de sodas, agua mineral y bebidas gaseosas con un fuerte compromiso hacia la salud y al bienestar de la comunidad.

Marinaro, comercializa entre otros productos, las bebidas gaseosas de diferentes sabores como ser: manzana, cola, naranja, lima-limón, limonada, granadina y pomelo.

Estos productos llegan a todos los hogares y comercios a través del esfuerzo constante de sus 180 empleados, distribuidos en las diferentes ciudades: Salta, Jujuy y Tucumán.

En Salta, situado en la calle Jujuy 957 y Corrientes 953. En Palpalá, en la calle Francisco de Argañaraz 347. En Libertador San Martín, en la calle José María Socio esq. Raviro de Velazco. Y en la Provincia de Tucumán, en Ruta Nac. 9, Km. 1299 Los Pocitos Tafi Viejo.

I.3. RESEÑA HISTÓRICA

41

En el año 1823, en la ciudad de Salta, los señores Rivardo y Marini, fundaron una empresa dedicada al "expedio de soda en garrafas con cierre hermético"; ésta, en el año 1923, al cumplir sus 100 años de vida, cambió su denominación, pasando a llamarse: "El Centenario".

Sucesivas generaciones fueron ocupándose de conducir esta "centenaria" empresa, tales como la señora Vilardemina de Marini, a quien sucedió su hijo, el Sr. Filiberto Marini, y a su vez el hijo de éste, el Sr. Italo Marini, bajo cuya administración "El Centenario" ocupó un local situado en la calle San Luis 453 de esta ciudad.

El 23 de Octubre de 1953, la Srta. Yolanda Pascualichio vende esta empresa a los Sres. Juan Zannier y Salvador Marinaro, quienes constituyeron una sociedad para adquirir las instalaciones y la clientela de la empresa.

Se puede considerar que la empresa nació el 23 de octubre de 1953, siendo sus fundadores los señores, Salvador Marinaro (ya fallecido) y Felipe Marinaro, su hijo.

En el año 1956, tras arduos años de labor, se compró un terreno situado en la calle Lerma 469, con posterior salida a calle San Juan 252, en el que se edificó una nueva fábrica de "Soda Marinaro", la que abrió sus puertas en Octubre de 1959, pasando la firma a denominarse: "Salvador Marinaro é Hijo S.R.L.", tras la incorporación como socio del Sr. Felipe Marinaro, una persona muy capaz y en torno a la cual giró el más rápido y sostenido crecimiento que tuvo la empresa.

En el año 1968, a la empresa le propusieron asociarse como socio adherente a I.V.E.S.S (Instituto verificador reelaboración de soda en sifones), comprometiéndose a cumplir estrictamente con todas las normas de calidad que IVESS propone.

Al poco tiempo de nacer, IVESS no sólo cumplió con su propósito inicial de salvar la industria sodera sino que además formuló una serie de modernas normas técnicas para asegurar la higiene en la elaboración de soda de las empresas que fueran aptas para asociarse al Instituto.

42

La asociación de IVESS obligó a la empresa a tener que adoptar tecnología de avanzada y a reestructurar totalmente la disposición de las instalaciones para poder colocar los nuevos equipos exigidos por la misma.

Al poco tiempo de asociarse el Sr. Felipe Marinaro se puso a similar nivel técnico que las mejores soderías auditadas por IVESS en otras ciudades del país, por lo que en 1974, soda Marinaro se convirtió en ósocio activo categoría A lo que significó que cumplía con todas las exigencias y controles exigidos por IVESS para la fabricación de soda en sifones.

En el año 1977, la empresa fue distinguida por primera vez con el premio Óguila panamericana de oro que la acredita por sobresalir en el rubro fábrica de soda

Tras el fallecimiento del Sr. Salvador Marinaro, ocurrido el 23 de Abril de 1983, su hijo Felipe, que trabajó arduamente al lado de su padre, prosiguió con la conducción de la empresa, con una mentalidad distinta y con los objetivos y anhelos propios de una nueva generación.

En 1989, la empresa adquirió la actual planta modelo de Av. Jujuy 945, donde comenzó a envasar allí sus productos, cumpliendo con las normas de IVESS (Laboratorios físicos, químicos y bacteriológicos, talleres de mantenimiento separados, playas de carga asfaltadas, señalización normativa de cañerías, etc.), llevando sus productos a todos los hogares salteños.

Cuando estuvieron dadas todas las condiciones de infraestructura, la empresa comenzó a crecer a un ritmo mayor, lanzando nuevos productos y expandiéndose a otros mercados, como es el caso de Perico (Jujuy) donde la empresa alquiló un depósito.

En 1991, la empresa volvió a envasar las gaseosas Óblizô (marca que anteriormente producía). Luego de su lanzamiento y de captar nuevamente alguna porción del mercado de las gaseosas, la empresa decidió elaborar ese producto con su propia marca, y entonces se comenzó a elaborar la actual línea de gaseosas Marinaro, en diferentes sabores, en envases con logotipos propios y posteriormente con un nuevo sabor: ãa soda limonada Marinaroô

43

Hacia mediados de 1998, la empresa decidió potenciar su presencia en el canal de supermercados a través de la provisión a las cadenas Disco y Lozano, a través de dos modalidades diferentes: con su marca, o con la marca propia del supermercado.

En 1999, la empresa decidió terciarizar la atención del canal comercios en otra empresa ãa compaõía Industrialô Hacia fines del 2000, la empresa invirtió en la instalación de una nueva línea completa de envasado de gaseosas, compuesta por una sopladora automática, un posicionador de botellas, un monoblock de enjuague, llenado y tapado de botellas PET, un elevador de tapas, un equipo desaereador - proporcionador - enfriador - carbonatador, una etiquetadora envolvente, una agrupadora / empaquetadora termocontraíble de botellas y un equipo para el higienizado de conductos de llenado. Con este equipamiento, la empresa duplicó su capacidad productiva total.

La empresa además comercializa las Aguas saborizadas IVESS Cormillot, lo cual permite seguir una dieta balanceada, fortaleciendo la salud y cuidado del cuerpo.

Actualmente, la empresa es dirigida por los hijos del Sr. Felipe Marinaro. Se puede traducir sus más de 50 años de vida en el mercado, como experiencia, calidad y trabajo constante por innovar en sus grandes y confiables productos.

I.4. PRODUCTOS

44

Las familias del noroeste pueden disfrutar de los diferentes productos que brinda la empresa a toda la sociedad y elaborados con los mejores jugos naturales, azúcares y con agua mineral natural.

La empresa también cuenta con una diversidad de tamaños de botellas de gaseosas únicas en el mercado (ver Anexos).

En la variedad de sus productos, se puede encontrar:

- **Soda.** Este es uno de los productos que más satisfacción le brinda a la empresa desde su nacimiento.
- **Agua mineral.** La Sociedad de Cardiología en Salta, recomienda el consumo de agua mineral Marinaro en personas con problemas cardíacos o hipertensos, por su muy bajo contenido en sodio.
- **Dispensers.** Frió-calor.
- **Agua saborizada**
- **Gaseosas.** Con una gran variedad de sabores:
 - ↳ Cola
 - ↳ Manzana
 - ↳ Granadina
 - ↳ Naranja
 - ↳ Pomelo rosado
 - ↳ Limonada
 - ↳ Lima limón
 - ↳ Papaya

Envasadas en botellas de 500 cm³, 1 litro, 2 ¼ litro y 3 litros.

I.5. MARCO DOCTRINARIO

45

El siguiente marco doctrinario fue extraído de la gerencia de la empresa, encontrándose el mismo en la página web de la compañía (<http://www.marinaro.com.ar/>) a disposición de los empleados y el público en general.

♣ Misión

Somos una empresa familiar, dedicada a la fabricación y distribución de soda, agua mineral y bebidas gaseosas, que reconoce su fuerte compromiso con la salud y el bienestar de la comunidad.

♣ Visión

- ◆ Ser los mejores en satisfacer con eficiencia las necesidades y expectativas de nuestros clientes, proporcionándoles una amplia variedad de productos y servicios en distintas ubicaciones.
- ◆ Confiamos en la "empresa familiar" y en su natural proceso de transición generacional, concediendo prioridad absoluta a la capacitación.
- ◆ Creemos en los beneficios para la sociedad que provienen de la sana y libre competencia.
- ◆ Estamos orgullosos de ser una industria local que genera mano de obra en la fabricación de productos con alto valor agregado.
- ◆ Creemos en la ética en la gestión, corporizada en actitudes concretas.
- ◆ La calidad de nuestros productos se basa en el estricto cumplimiento de nuestra "Política de la Calidad" y en las "Reglas de Oro" de IVESS.

- ◆ Estamos trabajando con entusiasmo, optimismo, empuje y compromiso, y vamos a continuar trabajando permanentemente en pos del cumplimiento de estas metas, porque estamos orgullosos de lo que hacemos.

46

♣ **Compromisos y Valores**

Personal: Nuestra gente es el recurso más valioso que tenemos, por lo que respetamos la individualidad de todo el personal, comprometiéndonos a proporcionar una atmósfera que lo aliente a utilizar toda su capacidad, talento y compromiso con la empresa; a proporcionarles compensaciones justas, buenas condiciones de trabajo y la oportunidad de lograr el desarrollo y el crecimiento personal; sólo limitados por los deseos individuales.

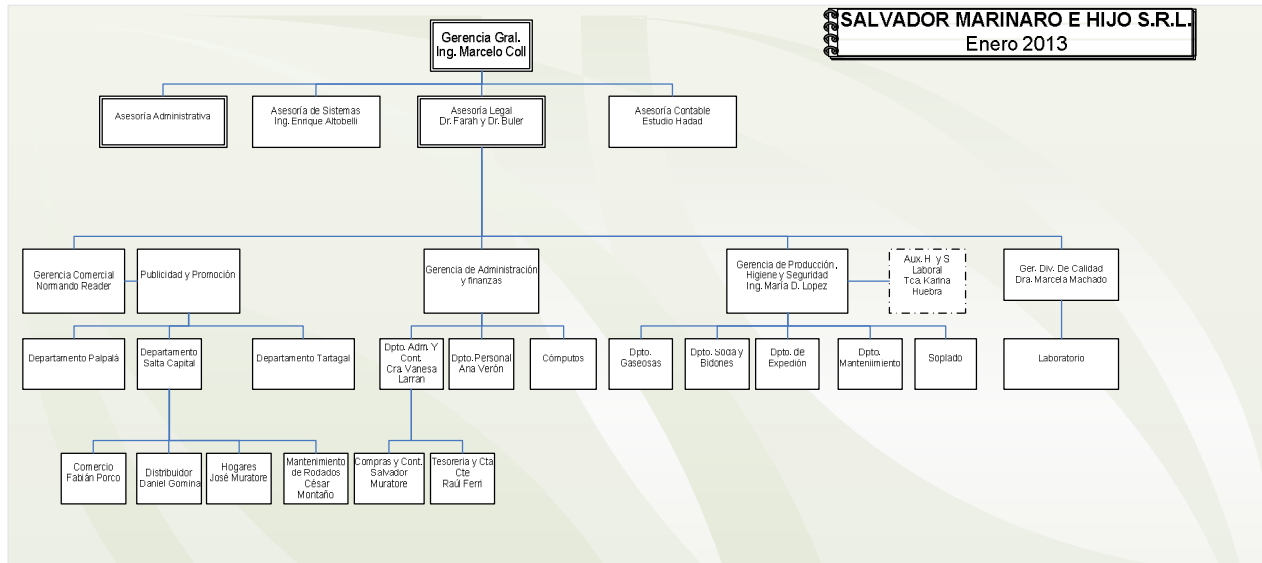
Proveedores: Nuestras relaciones con ellos se basan en la confianza y en la perspectiva del largo plazo, por lo que los consideramos como socios, ya que comparten nuestro compromiso de lograr mayores niveles de satisfacción para los clientes, gracias a las mejoras continuas en calidad, servicio, oportunidad y costo.

Propietarios: Estamos convencidos de que debemos realizar nuestras actividades empresariales con integridad y respeto, al mismo tiempo que construimos relaciones mutuamente beneficiosas y duraderas con todos nuestros grupos de influencia.

Comunidad: Nos comprometemos a fomentar un comportamiento cívico responsable. Esto incluye el apoyo de las actividades cívicas, educativas y empresariales adecuadas, el respeto al medio ambiente y el estímulo al personal para que sean buenos ciudadanos y apoyen los programas comunitarios. Nuestra mayor contribución a la comunidad es tener éxito para que podamos conservar todos, un empleo estable y crear nuevas fuentes de trabajo.

Cientes: Nuestro compromiso es lograr niveles de satisfacción cada vez mayores al proporcionar productos y servicios de calidad de una manera continua y oportuna. 47

I.6. ORGANIGRAMA



En cuanto al Diseño Organizacional refleja la configuración estructural de la empresa (sus órganos y sus relaciones de interdependencia) y su funcionamiento (Los procesos de actividades y de coordinación capaces de conducir a la consecución de los objetivos empresariales).

El diseño organizacional constituye una de las prioridades de la administración y sirve como estructura básica, como conjunto de mecanismos de operación de decisión y de coordinación. La empresa está influenciada por las características del ambiente (clientes, proveedores, competidores y grupos reguladores), por los objetivos, estrategias, tecnología y tamaño de la empresa.

El diseño es la manera en como la empresa trata de dar coherencias y compatibilizar muchas variables: los objetivos de la empresa, la división de trabajo y coordinación de unidades, las personas que deben realizar el trabajo, la elección de cómo se hará el trabajo, esto a nivel interno y a nivel externo, los cambios que ocurran en el mercado, las oportunidades y

amenazas, las coacciones y contingencias. (CHIAVENATO I. 2002: Cap. 9.)

48

Se puede definir a la empresa Marinaro, como una **ORGANIZACIÓN FUNCIONAL** es la estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. El staff o asesoría funcional se deriva de este principio, que separa, distingue y especializa.

A medida que las empresas crecen y su ambiente se torna variable y competitivo, aumenta considerablemente la necesidad de tener órganos especializados capaces de proporcionar consejo e innovaciones rápidas y sustanciales. Esta flexibilidad, indispensable en la organización competitiva e innovadora, es una de las principales fallas de la estructura lineal, que sólo funciona en un ambiente estable y rutinario.

Taylor fue uno de los defensores de la organización funcional, al enfrentarse con el excesivo y variado volumen de atribuciones concentradas en los capataces de producción de una siderúrgica estadounidense que adoptaba la organización lineal.

Este autor, sostenía que la especialización del obrero debería estar acompañada por la especialización de los supervisores y la gerencia, mediante la estructura funcional. Científicamente, Taylor elevó la productividad a partir de la estandarización, simplificación y división de tareas.

I.6.1. CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

Autoridad funcional o dividida: la organización funcional se basa en la autoridad funcional (sostenida en la especialización y el conocimiento) y no en la autoridad lineal (basada en la jerarquía y el mando). En ésta, cada subordinado se reporta a varios superiores especializados simultáneamente, en el tema de la especialidad de cada uno. En la organización funcional ningún superior tiene autoridad total (autoridad

lineal) sobre los subordinados, sino autoridad funcional que es parcial y relativa y se deriva de su especialidad. (CHIAVENATO I. 2002: Cap. 9.)

49

Esto representa una negociación total del principio de unidad de mando, tan importante para Fayol. En la organización funcional predomina la subordinación múltiple.

- Líneas directas de comunicación: las comunicaciones entre los órganos o cargos existentes en la organización se efectúan directamente, sin necesidad de intermediación, pues no siguen la cadena de mando. La organización funcional busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los niveles y áreas de la organización.

Las vías de comunicación son accesibles y rápidas a todos los empleados. Al presentarse un inconveniente en las diferentes áreas, cada supervisor está capacitado para informar a la brevedad al Gerente General y así brindarle soluciones rápidas a los problemas planteados.

Igualmente una vez al mes se realizan reuniones con los respectivos jefes de áreas, en donde cada uno expone sus problemas, dudas y/o sugerencias para un mejor desarrollo organizacional.

- Descentralización de las decisiones: las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados que poseen el conocimiento necesario para implementarlas mejor. De ahí la descentralización de las decisiones típicas de la organización funcional.

En caso de la empresa analizada se puede observar claramente que cada departamento cuenta con un supervisor lo cual es responsable de responder a las necesidades e intereses de los empleados para así tomar las decisiones correctas para un exitoso el desarrollo organizacional.

- Énfasis en la especialización: la organización funcional de basa en la primacía de la especialización de todos los órganos o cargos en todos los niveles de la

organización. Cada órgano o cargo contribuye con su especialidad a la organización. 50

En la empresa, cada departamento cuenta con una descripción de puesto, en el cual se encuentran asignados los deberes y responsabilidades. Mensualmente cada área recibe programas de capacitación de acuerdo a las necesidades que surjan en el lugar de trabajo.

Las tareas al ser simples y rutinarias requieren un mínimo de destrezas y poca capacitación, es decir, capacitar en lo que sea necesario como por ejemplo en el manejo de maquinarias, en el sector de producción y en lo actitudinal y en el uso de herramientas de trabajo.

En la empresa Salvador Marinaro los trabajos, son especializados, cada área se ocupa de un tema en particular y de cada una de ellas se van desprendiendo diferentes escalones con los que conforman ese todo especializado: comercialización, Administración y finanzas, y Producción.

I.6.2. VENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

La organización funcional tiene algunas ventajas interesantes. Proporciona el máximo de especialización en los diversos órganos o cargos de la organización y permite que cada cual se concentre única y exclusivamente en su trabajo específico. La estructura funcional permite profundizar en el desempeño de la especialización.

También proporciona mejor supervivencia técnica y desarrolla comunicaciones directas, más rápidas y sin intermediación de otros niveles, lo cual reduce posibles distorsiones.

Además, separa las funciones de planeación y control de las funciones de ejecución. El órgano de planeación solo elabora la planeación, y el órgano de ejecución se concentra exclusivamente en la ejecución. (CHIAVENATO I. 2002: Cap. 9.)

I.6.3. DESVENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL 16

51

La sustitución de la autoridad lineal por la autoridad funcional, que es relativa y dividida, implica la disolución de la autoridad de mando y de la exigencia de obediencia y disciplina, aspectos característicos de la estructura lineal.

Cuando recibe orientación diversa de dos órganos especializados, un órgano no siempre hace lo que se le solicita, y menos cuando la orientación especializada es contradictoria o incompatible.

MATRIZ FODA Motivación en Pyme Familiar	<u>FORTALEZAS</u> F1: Ubicación Líder en el Noroeste Argentino. F2: Empresa con más de 60 años en el mercado. F3: Es una empresa salteña.	<u>DEBILIDADES</u> D1: No cuenta con un Dpto. de Recursos Humanos. D2: El sector de producción no conoce los valores, misión, visión de la organización. D3: Escasez de Programas de Motivación. D4: Escasez de Medios de Comunicación internos. D5: Al ser familiar, no se permite que otras personas, se involucren en la toma de decisiones. D6: No cuenta con la descripción de puestos. Resistencia al cambio, en cuanto a la cultura.

<u>OPORTUNIDADES</u> O1: Lanzamiento de nuevos productos. O2: Proyectos de expansión en las Provincias de La Rioja, San Juan y Mendoza.	Estrategias FO Contar con una pauta publicitaria bimestralmente en medios gráficos y radiales locales y en las provincias en dónde la empresa desea expandirse en cuanto a su reconocimiento.	Estrategias DO Creación de un Manual del Empleado breve y con puntos de interés para los trabajadores. Conformación de un Comité Directivo de número impar con un miembro ajeno al grupo familiar.
<u>AMENAZAS</u> A1: Competencias con otras marcas Nacionales Inestabilidad económica del país, influye en la venta del producto.	Estrategias FA Realizar dos acciones de Responsabilidad Social Corporativa al año con la participación de distintos empleados.	Estrategias DA Realizar cursos de capacitación de manera trimestral orientados al trabajo en equipo y al desarrollo de las habilidades personales de los empleados, tendientes al aumento de la productividad empresarial.

MATRIZ DE ELABORACIÓN PROPIA

El trabajo de investigación realizado sirvió para conocer de una manera acabada la gestión de los recursos humanos en cuanto a la motivación laboral en Salvador Marinaro é Hijo, contemplando al sector de Producción de la misma. A raíz de esto, se lograron detectar algunos puntos fuertes en la gestión mencionada:

- Amabilidad y cordialidad en el trato entre los miembros.
- Capacitaciones permanentes.
- Rotación en los puestos con tendencia a la integración.
- El gerente general es considerado líder y se comporta como tal.

En relación a esto, para la presente etapa de intervención del plan de motivación se puede afirmar lo siguiente:

El *sentido de la comunicación interna* es multidireccional desde el punto de vista de la accesibilidad; todos tienen la posibilidad de iniciar el proceso de comunicación. En un principio este aspecto puede ser positivo, ellos traducen esto como: *la comunicación es abierta para todos* pero al momento de adentrarse en la organización se puede percibir que esa apertura se traduce en un caos en el que intervienen diferentes áreas y personas sin un procedimiento establecido que avale, regule y de un orden a las comunicaciones.

Por otro lado, al tener una estructura de tipo vertical, en donde la toma de decisiones está concentrada en la cima de la organización, sumada al hecho de que fuera de las reuniones no existen canales ni soportes de comunicación ascendente establecidos por la empresa; se puede decir que predomina la comunicación descendente, o por lo menos que no se ha desarrollado formalmente ninguna alternativa para que los empleados de los cargos inferiores puedan dirigirse a los superiores.

En el plano de las *relaciones interpersonales* que se generan dentro de esta gestión comunicacional se ven algunos sub grupos de *buenos compañeros de trabajo* o de *amigos*. En general, el diálogo entre los miembros de la empresa es cordial y amable, pero también existen algunas tensiones entre personas de diferentes rangos que son palpables.

54

No se trabaja acabadamente sobre el concepto de un equipo único de trabajo que los cohesione y dirija. Si bien se ha esbozado un marco doctrinario organizacional con una misión, visión, valores y objetivos concretos y se propuso la rotación de puestos con fines integradores, no se induce efectivamente al personal a actuar como unidad hacia metas claras, ni se los motiva a alcanzarlas con entusiasmo.

Por otro lado, se subraya el carácter operativo y técnico de todas las herramientas con las que se comunican los empleados del sector de producción y no cuentan con un sistema de registro y de control sobre las mismas.

En relación a las *percepciones* que tienen los empleados de la actual gestión de recursos humanos, algunos se sienten a gusto y satisfechos, pero hay un alto porcentaje de gente que cree que lo que se hace desde la empresa no es suficiente, que no se tienen en cuenta las opiniones de los cargos más bajos, o bien que no tienen herramientas adecuadas para hacerlo.

En consecuencia, se infiere que la empresa carece de una gestión acabada de recursos humanos y de un plan motivacional, debido a la ausencia de seguimiento y evaluación en el proceso comunicativo entre los empleados del sector de producción y la gerencia y de un departamento o persona encargada a dicho fin.

Resumiendo, se consideran los puntos débiles que Salvador Marinaro posee en su gestión de recursos humanos apuntados a la motivación:

55

- La ausencia de canales y de soportes formalmente establecidos para la comunicación ascendente.
- Informalidad, falta de registro y control en los procesos de comunicación.
- Escaso conocimiento del personal sobre el marco doctrinario de la empresa.
- Las herramientas de comunicación empleadas funcionan únicamente desde una óptica operacional.
- Debido a la falta de sistematicidad en los procesos comunicacionales, no siempre se usa el canal más adecuado para transmitir un mensaje determinado.
- La información suele quedar estancada en los mandos medios no llegando a los empleados operativos.
- Se comunica pero no se aseguran de que hayan comprendido el mensaje, no hay un espacio donde los empleados puedan despejar sus inquietudes.
- Falta de comunicación y de atención a los empleados como *personas*
- Falta sentido de pertenencia.

El malestar en los empleados como consecuencia de los puntos mencionados deriva en la generación de rumores que circulan en la organización y afectan negativamente al personal produciendo inseguridad y en algunos casos temor, todo esto impactando finalmente en la operación de la empresa.

Con el análisis y la interpretación de datos se pudo arribar a la conclusión de que los trabajadores de Salvador Marinaro, del sector de Producción tienen una expectativa de cambio para la gestión de los recursos humanos, se entiende que hay necesidades que no están satisfechas con las herramientas actuales y el modo en el que se ha venido trabajando resulta inacabado.

En este sentido y a modo de cierre, se presenta a la gestión de recursos humanos dirigida al impulso de la motivación laboral como una disciplina capaz de trabajar la comunicación con el fin de reducir la tensión existente entre las necesidades de la compañía y las de sus trabajadores, armonizándolas para conseguir beneficios mutuos, fomentar los vínculos y la cultura organizacional y así, mejorar el clima de trabajo.

56

En consecuencia, a través de la comunicación y la humanización de los puestos de trabajo se puede lograr que los empleados expresen sus necesidades y motivaciones, se sientan tenidos en cuenta en la toma de decisiones y finalmente, aumenten sus esfuerzos en el desarrollo de sus actividades.

ANÁLISIS Y RECOLECCIÓN DE DATOS

INTRODUCCIÓN

La técnica utilizada para la recolección de datos fue la entrevista estructurada y algunas preguntas abiertas, lo cual nos permitió analizar y conocer la situación en la que se encontraban los empleados del sector producción.

Se tomó como muestra a 93 empleados, lo cual fue relevante la información aportada para poder realizar un plan de motivación adaptada a las necesidades de los empleados.

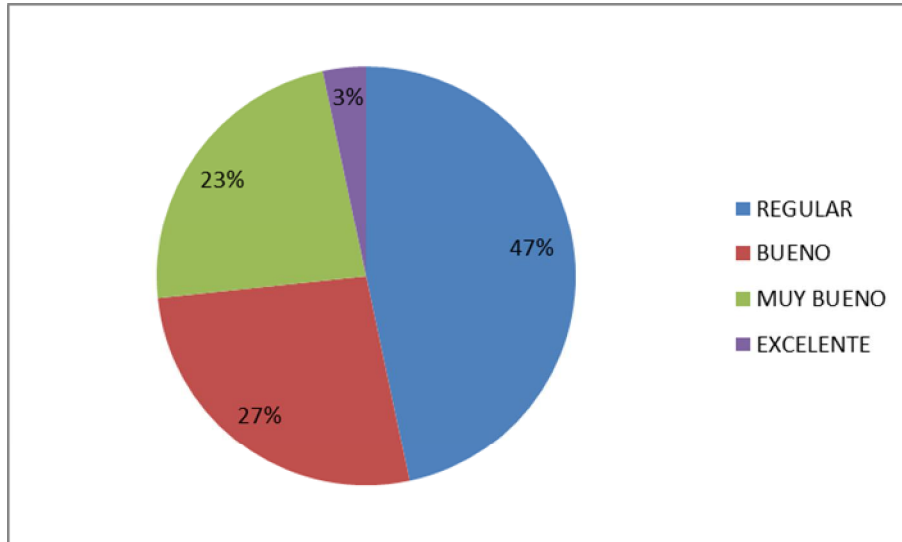
MODELO DE ENCUESTA

ENCUESTA SOBRE MOTIVACION "SECTOR PRODUCCION" DE LA EMPRESA SALVADOR MARINARO è HIJO				
FECHA:				
ANTIGÜEDAD:		EDAD:		
Por favor marque con una X el casillero que ud. Crea conveniente				
1. SU PUESTO DE TRABAJO	Regular	Bueno	Muy bueno	Exelente
a. ¿sus tareas y responsabilidades, estan claramente definidos ?				
b. ¿Cómo calificaría sus condiciones de trabajo?				
c. ¿Sus compañeros de trabajo colaboran y lo ayudan a desarrollar su trabajo? Trabajo en equipo				
d. ¿como califica el plan de salud para Uds.y su familia?				
e. ¿considera que su salario es justo en relacion con su esfuerzo y trabajo?	SI		NO	
f. Su sector se relaciona con los demás sectores de la empresa?	SI		NO	
g. ¿La empresa le provee de un manual de inducción al momento de su ingreso?	SI		NO	
2.COMUNICACION: ¿Cómo consideraría Ud. la...	regular	bueno	muy bueno	exelente
a. Relación con los directivos de la empresa				
b. Comunicación interna entre compañeros de su sector				
d. Recepción de información que le brinda la empresa para su desempeño				
e.¿Tienen en cuenta su opinion y/o sugerencias en la toma de desiciones?	SI		NO	
f.¿Ud. Que medios de comunicación utiliza para comunicarse con los otros sectores de la empresa ? Marque con una X la opción correcta.				
o Verbal				
o Escrita				
o Via telefonica				
o Intranet				
o Otros. Cuales?				
g. Le informan cuando comete un error en las tareas encomendadas?	SI		NO	
3. MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO: ¿Cómo evaluaría...	Regular	Bueno	Muy bueno	Exelente
a. Entusiasmo para realizar su tarabajo.				
b. Oportunidades que proporciona la empresa para su crecimiento laboral?				
c.¿cuando Ud. Introduce una mejora en su tarea es reconocido?	SI		NO	
d.¿Ud. Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?	SI		NO	
e.¿La empresa realizan capacitaciones periodicamente en su puesto de trabajo?	SI		NO	
4.FACTORES QUE LO MOTIVAN EN SU TRABAJO. Marque con una X la opción que Ud. Cree conveniente				
o condiciones físicas favorables				
o jornada laboral comoda				
o buen salario				
o buen trato				
o capacitacion permanente a cargo de la empresa				
o beneficios sociales				
o vacaciones				
o día de fiesta organizacionales				
o companeros agradables				
o flexibilidad de horarios				
o relacion entre sueldo y resultados				
o oportunidad de ascenso				
o estabilidad en el trabajo				
o otros (especifique)				
5. CULTURA: ¿Ud. Conoce...	SI		NO	
a. La mision y visión de su empresa?	SI		NO	
b. ¿De qué manera le gustaria que reconozcan su trabajo? A traves de ... (marque con una X)				
o premios no remunerativos				
o notas escritas				
o descuentos en los productos (gaseosa, agua, soda, etc)				
o otros				
c.¿En días de acontecimientos (cumpleaños, nacimientos, día del sodero, día del trabajador) de que manera la empresa lo agasaja? Marque con unaX				
o Obsequios				
o Almuerzo/cena				
o Premios sorpresa				
o Otros				
d.¿En la actualidad Ud. se siente motivado y/o a gusto en su puesto de trabajo?	SI		NO	
MUCHAS GRACIAS !!!				

III.1. TABLULACIÓN DE ENCUESTAS A EMPLEADOS DEL SECTOR PRODUCCIÓN

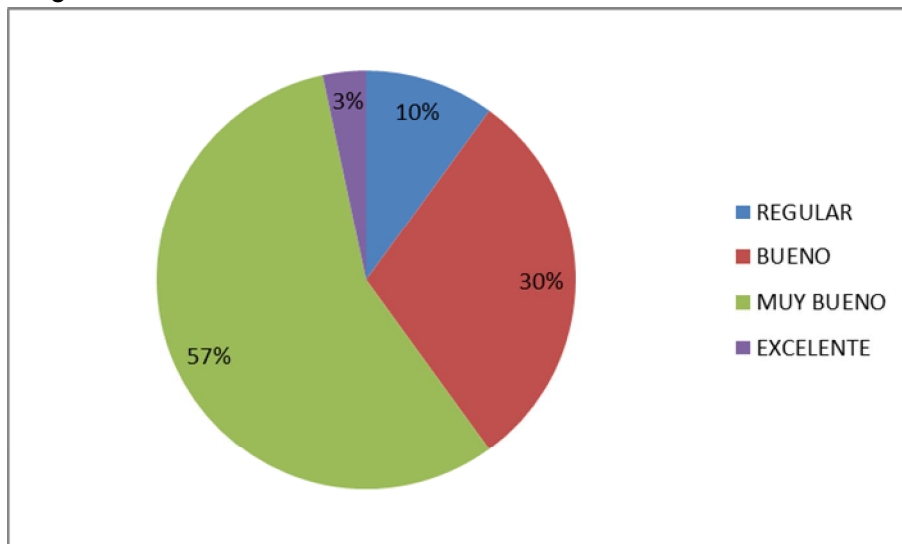
PUESTO DE TRABAJO

1. ¿SUS TAREAS Y RESPONSABILIDADES, ESTÁN CLARAMENTE DEFINIDAS?



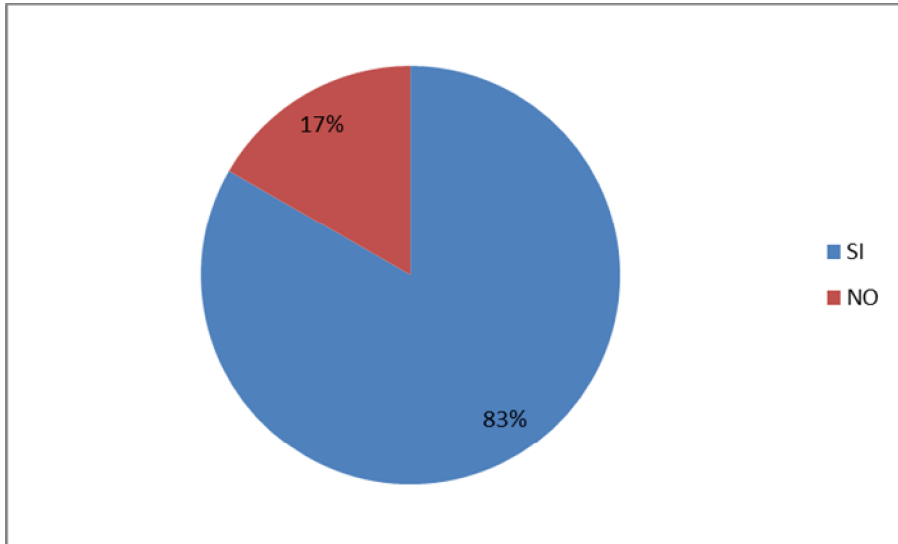
Un 47% contestó 'regular' en cuanto, a sus tareas están claramente definidas, es decir, que al no haber una descripción de puesto clara se hace difícil saber que tareas y cuáles son sus responsabilidades.

2. ¿CÓMO CALIFICARÍA SUS CONDICIONES DE TRABAJO?



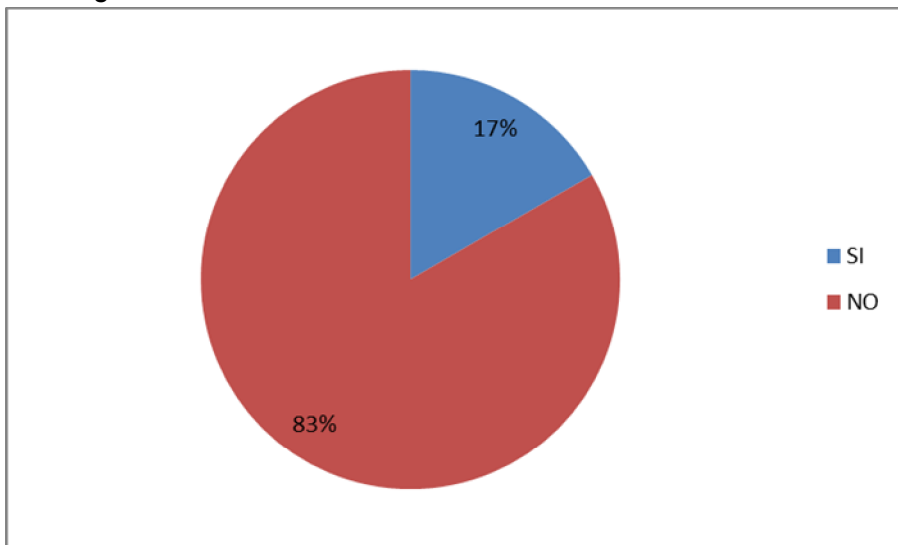
En cuanto a sus condiciones de trabajo, un 57% es decir más de la mitad está muy conforme, ya que la empresa se encarga de velar por la salud y la seguridad en el trabajo, de hecho cuenta con la certificación de las NORMAS ISO y con un departamento de Higiene y Seguridad conformada por una Licenciada en esa especialidad. ⁶⁰

3. ¿TRABAJAN EN EQUIPO?

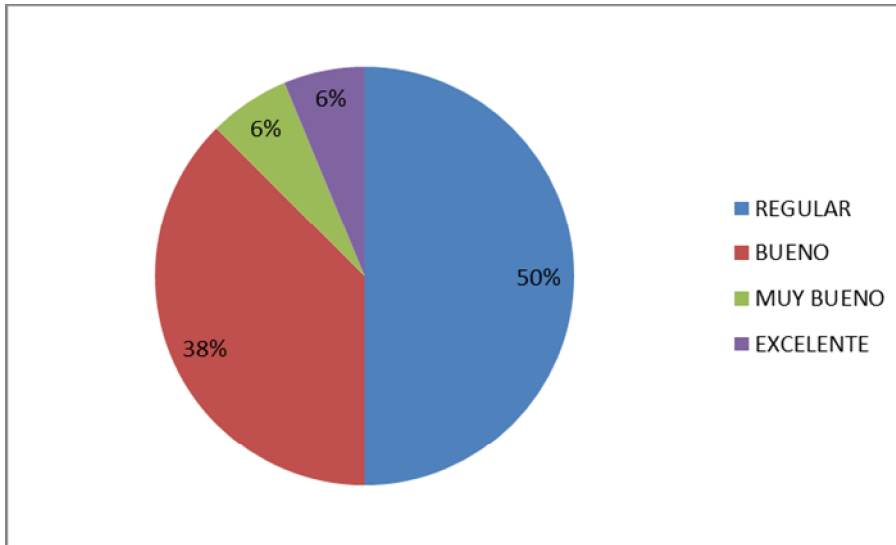


Un 83% contestó que se trabaja en equipo ya que una tarea depende de la otra, a pesar de que el empleado solo supervisa las máquinas y controla que no haya ningún impedimento que perjudique el recorrido de las botellas.

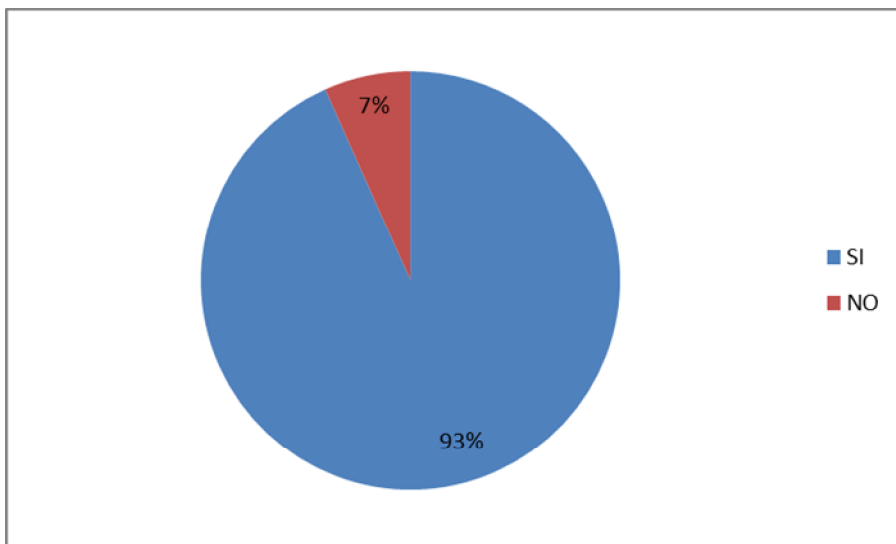
4. ¿MI SECTOR SE RELACIONA CON LOS DEMÁS SECTORES DE LA EMPRESA?



Un 83% contestó que el óSector de Producciónô no se relaciona con otros sectores, como ser Administración, Venta, Finanzas, entre otros ya que sus actividades son independientes de las restantes áreas.

5. ¿CÓMO CALIFICA EL PLAN DE SALUD PARA UDS. Y SU FAMILIA?

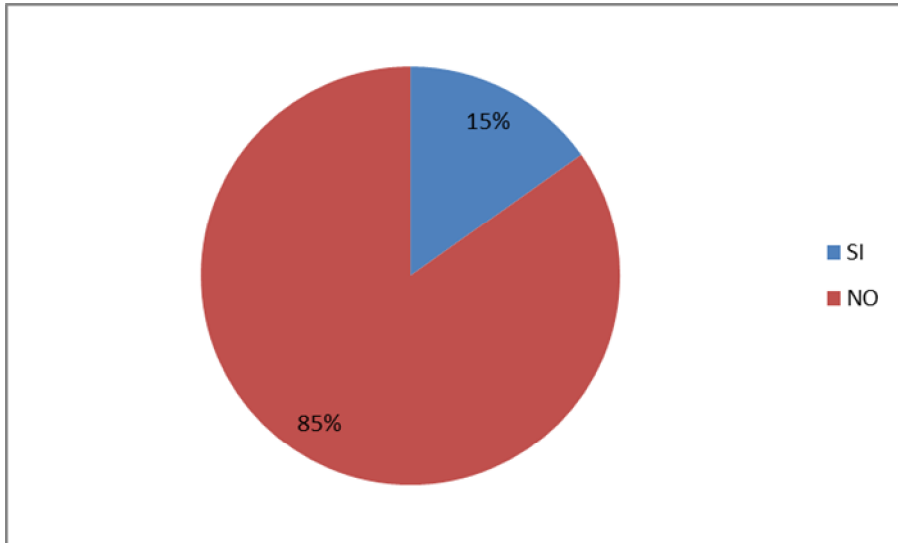
Un 50% contestó que el plan de salud es regular ya que no tienen una obra social completa, con todos los beneficios que respalde a su grupo familiar. Un 38% contestó que es bueno porque el plan cubre lo necesario para su salud y la de su familia. Actualmente se está trabajando respecto a una obra social mejor para los empleados de dicho sector.

6. ¿CONSIDERA QUE SU SALARIO ES JUSTO EN RELACIÓN CON SU ESFUERZO Y TRABAJO?

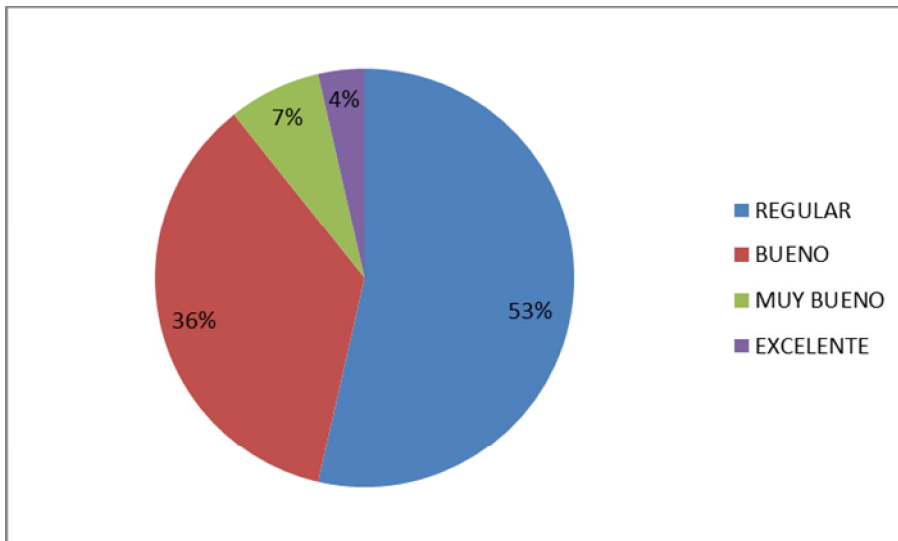
Un 93% claramente está conforme con su sueldo. El inconveniente no es lo económico sino en el reconocimiento y valorar el trabajo que desempeña cada uno de ellos.

7. ¿LA EMPRESA LE PROVEE DE UN MANUAL DE INDUCCIÓN AL MOMENTO DE SU INGRESO?

62

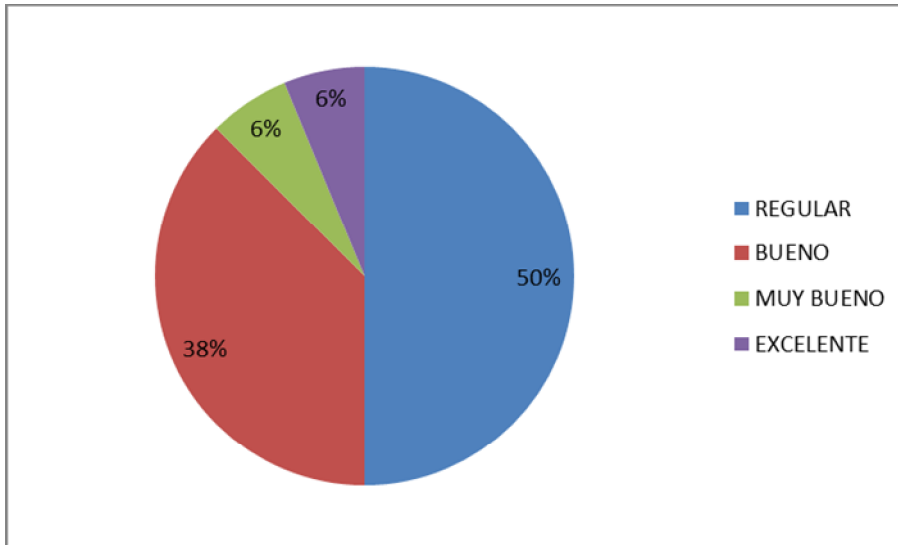


Un 85% contesto que el personal del Sector de Producción, no reciben ningún Manual de Inducción al momento de su ingreso por parte de la empresa, en el cual estaría plasmada la visión, misión, valores, compromiso, normas y reglas de la institución.

LA COMUNICACIÓN**1. RELACIÓN CON LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA.**

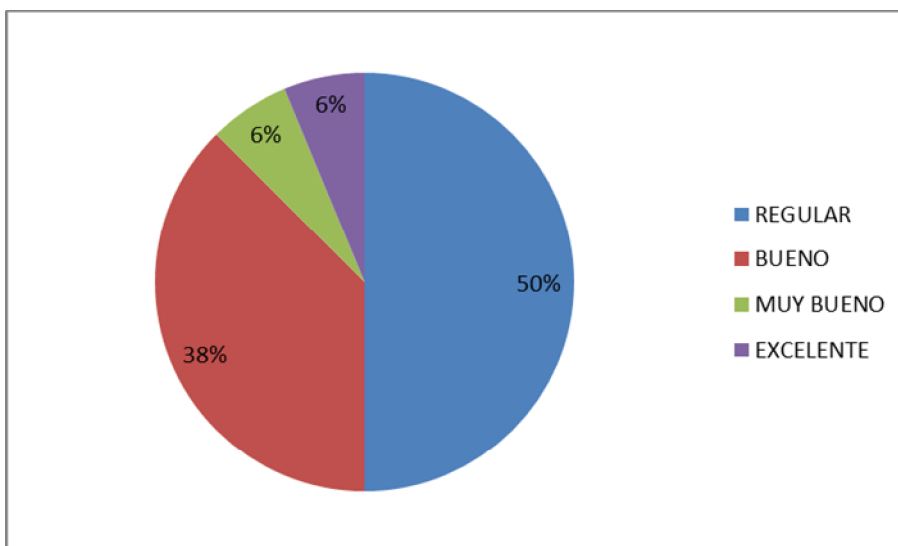
Un 53% más de la mitad contesto que la relación es regular ya que no hay una comunicación directa con los directivos de la empresa, solamente a través del jefe directo del sector. ⁶³

2. COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE COMPAÑEROS DEL SECTOR



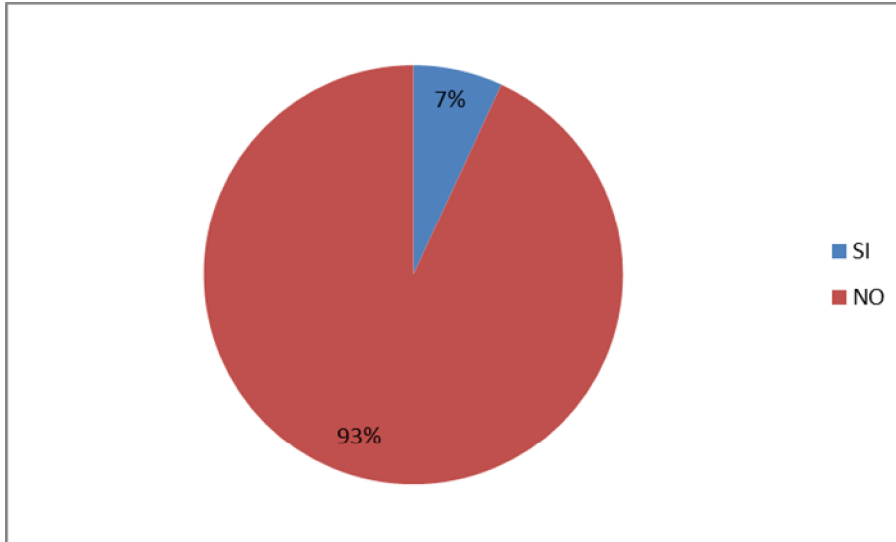
El 50% contesto que la comunicación interna entre ellos es regular, podría ser mejor si existieran más canales de comunicación lo cual facilitaría un feed-back fluido.

3. RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN QUE LE BRINDA LA EMPRESA PARA SU DESEMPEÑO.



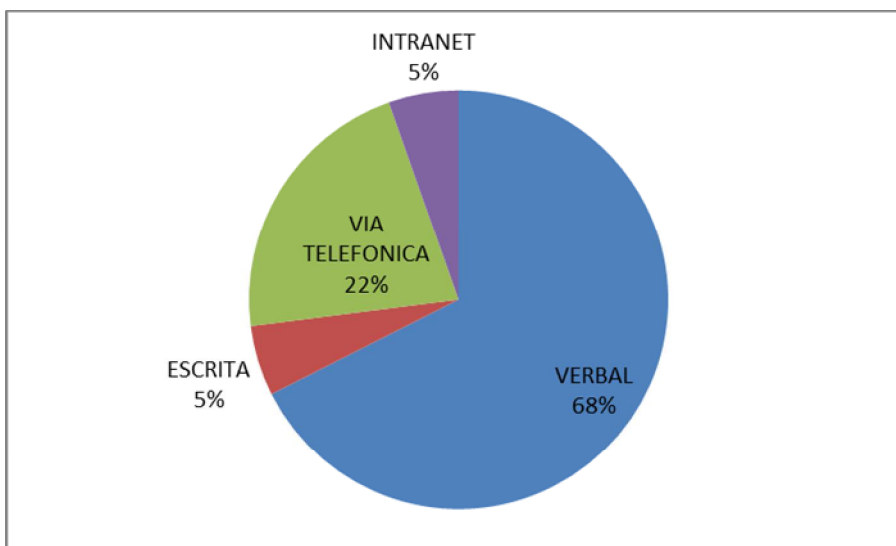
El 50% contesto que la información que reciben es verbal, por tal motivo estamos sugiriendo un Manual del Empleado donde se vea plasmado los valores y las tareas de la empresa. ⁶⁴

4. ¿TIENEN EN CUENTA SU OPINIÓN Y/O SUGERENCIAS EN LA TOMA DE DECISIONES?



El 93% contesto que no tienen en cuenta su opinión a la hora de tomar decisiones ya que solo el jefe del área decide como se procederá en un futuro. Es por este motivo que se propone un calendario de reuniones en donde los empleados puedan reunirse antes de cada reunión, planteándole sugerencias, inconvenientes y demás apreciaciones al jefe del sector y el mismo las pueda expresar en las reuniones y así lograr que el empleado participe en las mismas para beneficio de todo el sector.

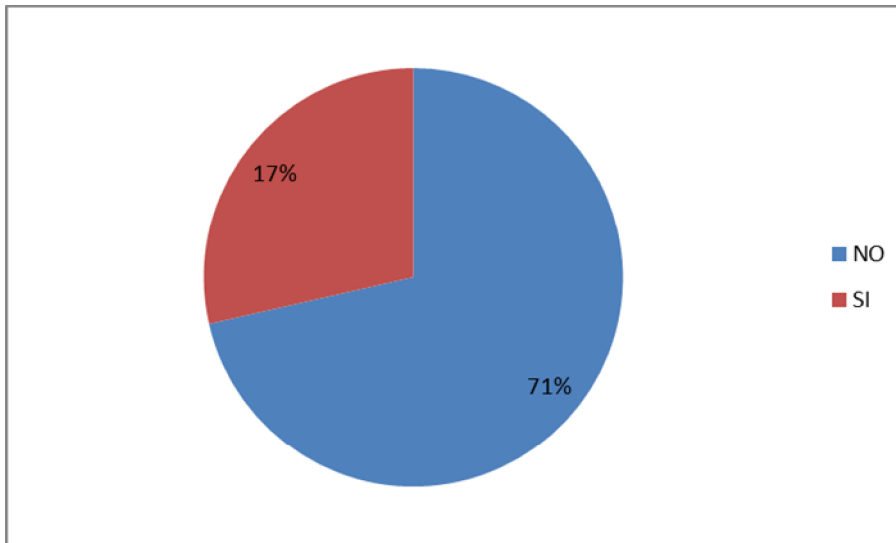
5. ¿QUÉ MEDIOS DE COMUNICACIÓN UTILIZAN PARA COMUNICARSE CON LOS OTROS SECTORES?



El 68% contesto que la forma más habitual de comunicarse es la verbal, aparte de intranet, forma escrita y vía telefónica. Los sistemas de

comunicación son escasos y están ubicados en lugares poco visibles para el sector. 65

6. ¿ME INFORMAN CUANDO COMETO UN ERROR EN LAS TAREAS ENCOMENDADAS?

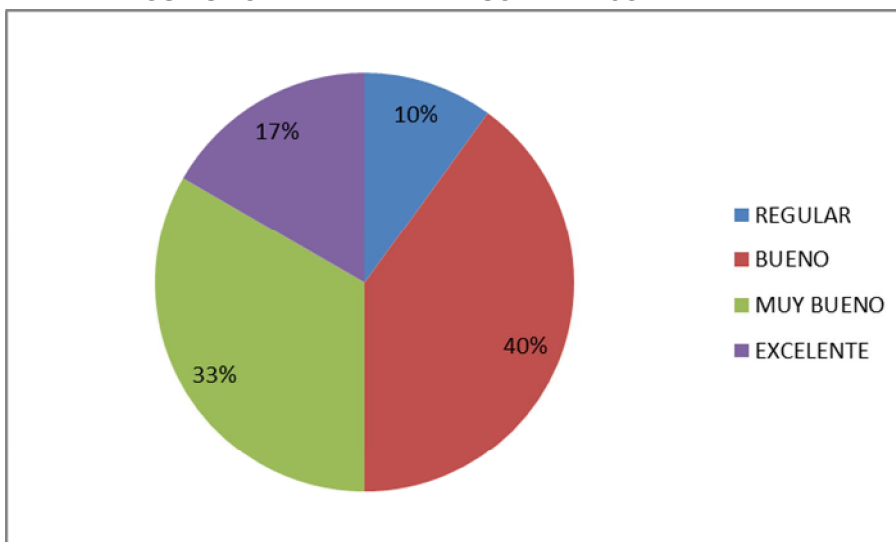


El 71% contestó que no le informan cuando comete un error, lo cual es poco productivo ya que el empleado cree que siempre hace las cosas correctas y nunca aprende hacerlas como corresponde. Se propone una comunicación fluida y de entablar confianza entre los empleados y jefe para evitar confusiones en el desempeño de sus tareas y responsabilidades.

MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO

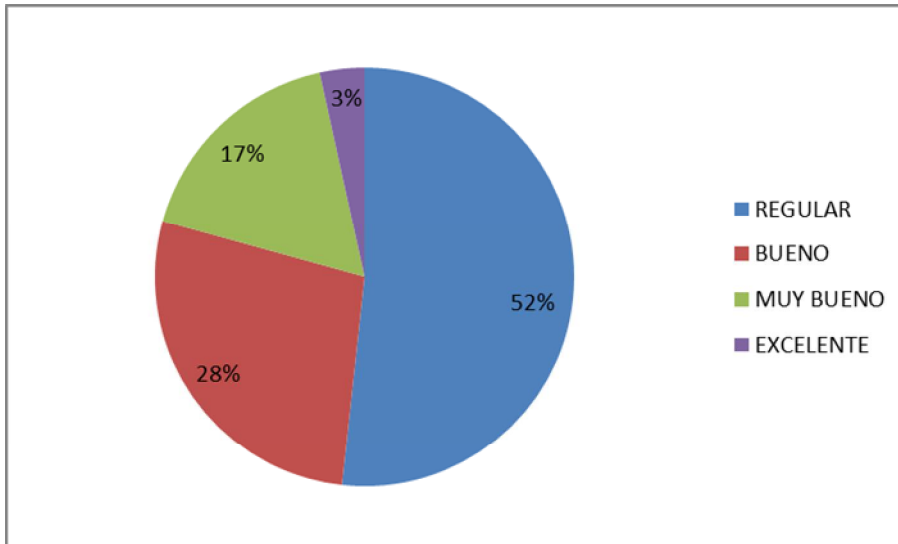
¿Cómo evaluaría?

7. ENTUSIASMO PARA REALIZAR SU TRABAJO.



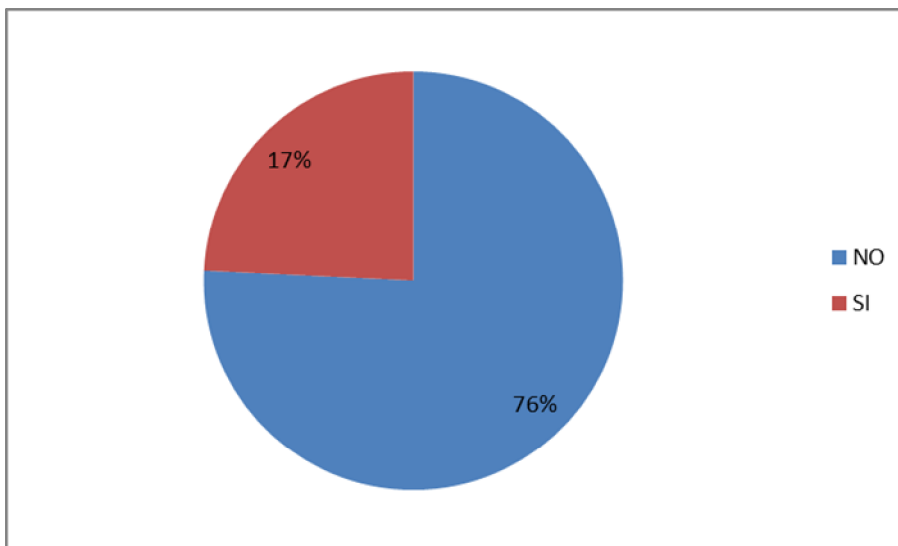
Un 40% contesto el entusiasmo individual es bueno, lo cual no significa que trabajen motivados en el sector. ⁶⁶

8. OPORTUNIDADES QUE PROPORCIONA LA EMPRESA PARA SU CRECIMIENTO LABORAL.



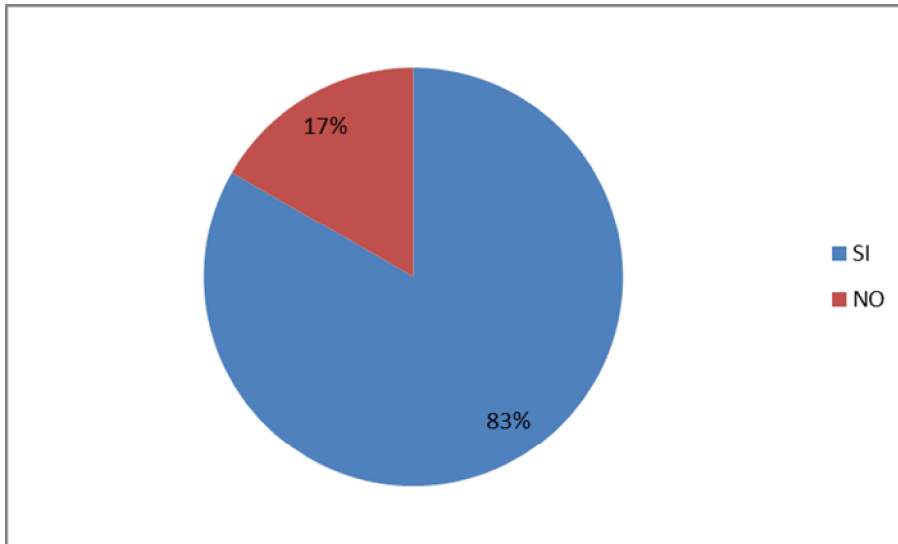
Un 52% contesto que no hay posibilidad que crecimiento dentro de la organización en cuanto a su sector. Es un trabajo muy rutinario y no demanda esfuerzo extra que pueda llegar a ser motivo de ascenso.

9. ¿CUÁNDO UD. INTRODUCE UNA MEJORA EN SU TAREA ES RECONOCIDO?



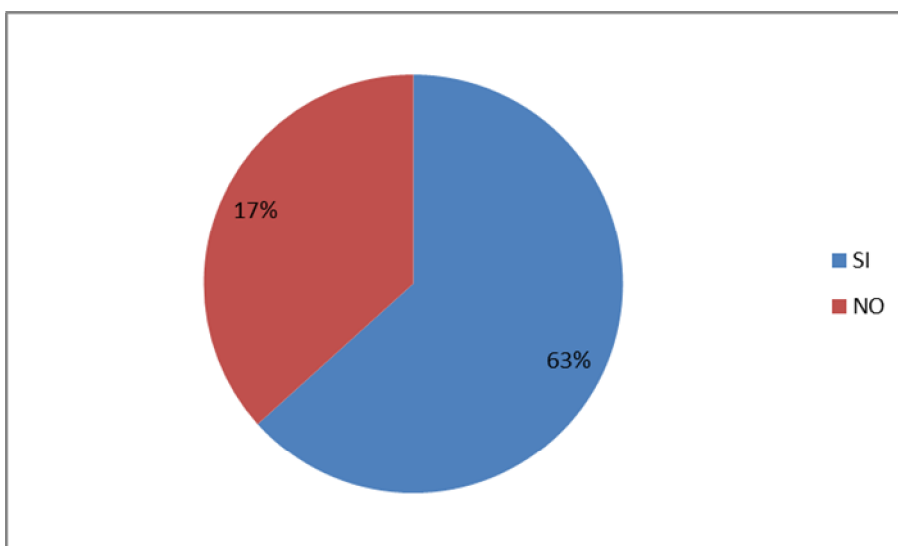
El 76% contesto que no es reconocido cuando introduce una mejora, simplemente continua normalmente su jornada laboral. La falta de reconocimiento es uno de los motivos por el cual se propone un Plan de Motivación. ⁶⁷

10. ¿SE SIENTE ORGULLOSO DE PERTENECER A LA EMPRESA, AUNQUE NO RECONOZCAN SU PERFORMANCE?



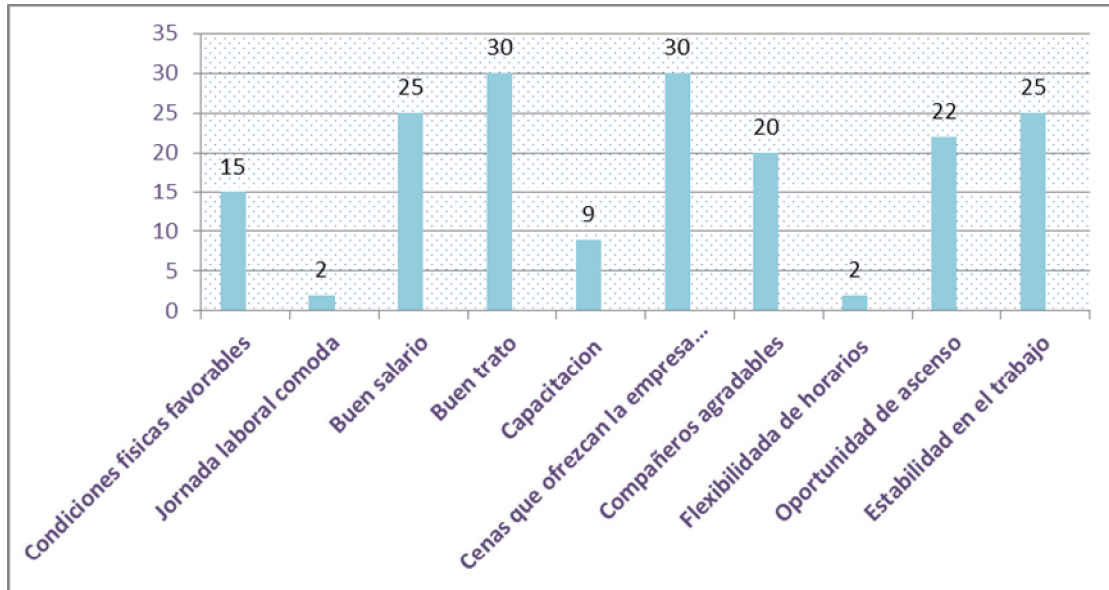
Un 83% se siente muy orgulloso de pertenecer a la empresa, por su trayectoria, porque es salteña, por su prestigio y por la estabilidad laboral que esta le ofrece. Esto es muy importante resaltar ya que el empleado reconoce estas cualidades. El empleado reclama la falta de reconocimiento y valor entre otras cosas que tiene su trabajo, logrando esto serian plenamente felices y más productivos en su sector.

11. ¿LA EMPRESA REALIZA CAPACITACIONES PERIÓDICAMENTE DE SU PUESTO DE TRABAJO?



El 63% contestó que la empresa constantemente capacita a su personal en cuanto al uso de las maquinarias, normas de higiene y seguridad y todo lo relacionado a su sector. ⁶⁸

12. FACTORES LO MOTIVARIAN EN SU PUESTO DE TRABAJO



En este gráfico claramente podemos observar que los factores que lo motivan en su trabajo son; el buen trato que puedan recibir de sus superiores y gerentes, la realización de cenas organizacionales en donde puedan compartir otras vivencias fuera del lugar de trabajo y así poder acrecentar el compañerismo.

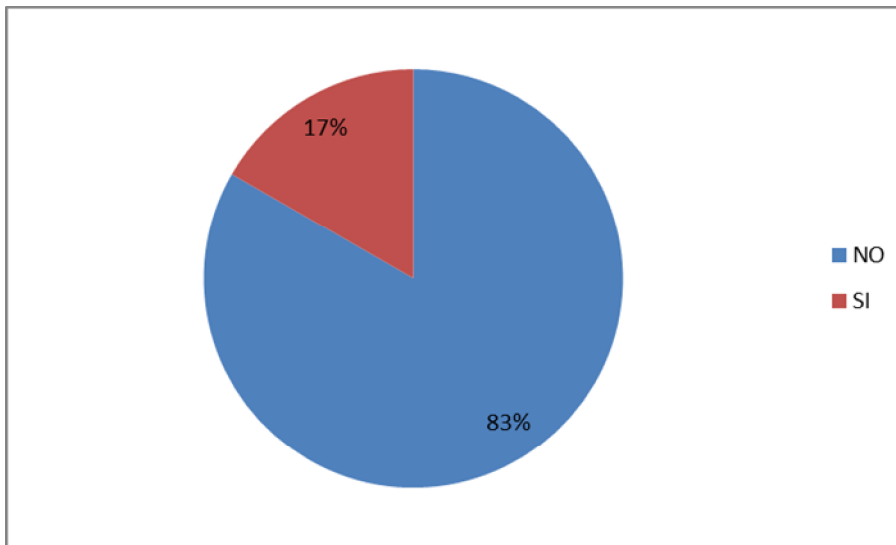
La estabilidad Laboral también es un factor que indirectamente los motiva.

CULTURA

¿Ud. Conoce ?

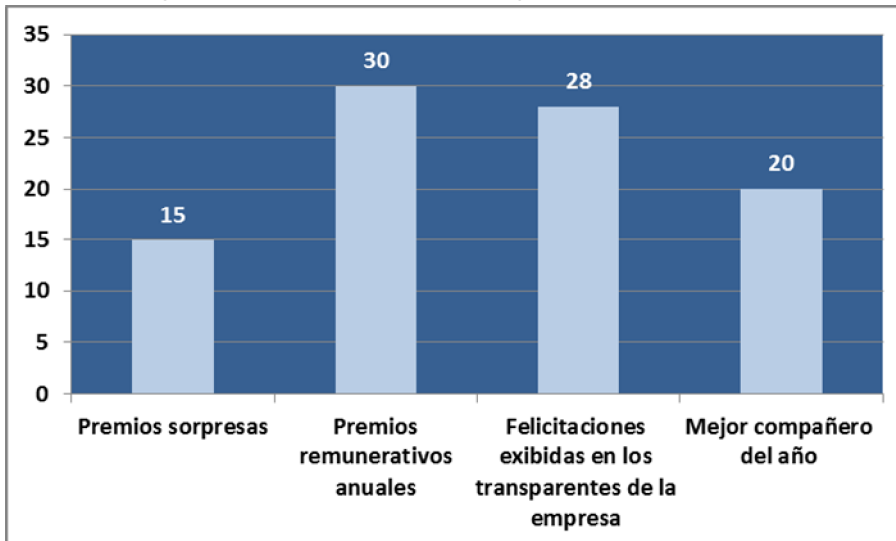
69

13. ¿LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE SU EMPRESA?



El 83% no conoce la misión y visión de la empresa ya que la misma no se encuentra plasmada en carteleros del Sector Producción. Por eso es necesario actualizar carteleros y colocarlos en lugares visibles, crear el Manual del Empleado, entre otros, para que ellos tengan conocimiento del propósito y finalidad de la empresa en la cual trabajan.

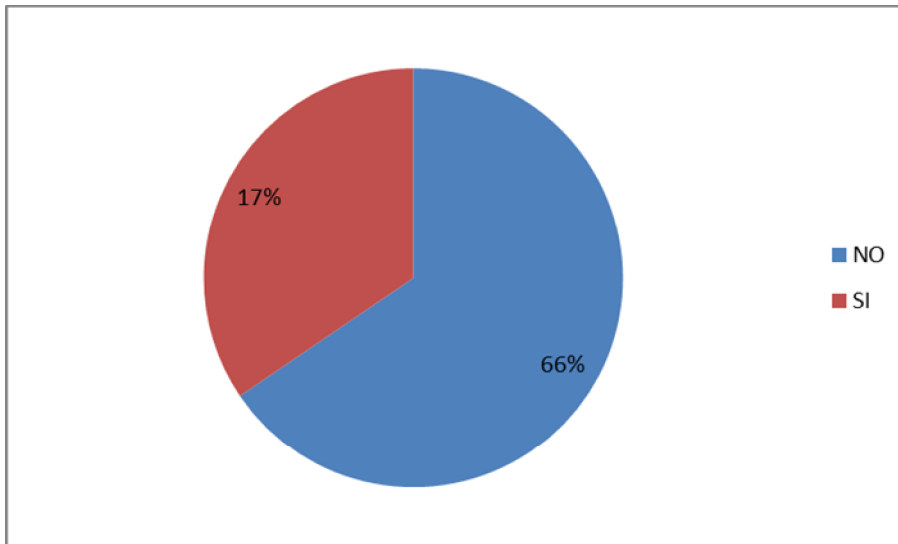
14. ¿DE QUÉ MANERA LE GUSTARÍA QUE RECONOZCAN SU TRABAJO?



En este gráfico 30 empleados manifestaron que les gustaría que lo reconozcan con premios remunerativos anuales y 28 empleados con felicitaciones exhibidas en los transparentes de la empresa, 20 con sorteo de mejor compañero del año y 15 con premios sorpresas, todas estas actitudes hacen de un mejor desarrollo personal, motivación, acrecentar el sentimiento de superación, de realización y aspirar a ser mejores empleados cada año.

15. ¿EN LA ACTUALIDAD SE SIENTE MOTIVADO EN SU PUESTO DE TRABAJO?

70



Un 66% no se siente motivado en su puesto de trabajo, a diferencia que si se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa, es por eso que estamos trabajando en un pequeño plan motivacional.

III.1.1. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

71

DIMENSIÓN FACTIBILIDAD	ALTA	MEDIA	BAJA
POLÍTICA	X		
HUMANA	X		
TÉCNICA	X		
MATERIAL	X		

En la organización son conscientes de que no hay una persona que esté capacitada para desarrollar este tipo de acciones, por eso están dispuestos a asesorarse por un profesional de recursos humanos que aporte estos conocimientos técnicos para alcanzar así, los objetivos empresariales.

Finalmente, se considera que salvador Marinaro tiene una estructura adecuada para llevar a cabo la propuesta de gestión de recursos humanos en base a la comunicación que impulse la motivación laboral.

PROPUESTA PROFESIONAL ñ SUGERENCIAS

72

Luego de lo analizado durante esta investigación, me surge como idea, poder gestionar un plan de acción, haciendo hincapié en los beneficios, lo cual nos llevarían a lograr un cambio transformacional en el accionar de los empleados de dicho sector. Para ello deberíamos tener en cuenta los siguientes pasos:

III.2. BENEFICIOS DEL PLAN MOTIVACIONAL DE INTERVENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN MARINARO

- Conduce a la rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea una mejor imagen.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajo los costos en muchas áreas.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- Promueve la comunicación en toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

II.2.1. BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO QUE REPERCUTEN FAVORABLEMENTE EN LA ORGANIZACIÓN¹⁷

73

- ☒ Ayuda al individuo en la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ☒ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- ☒ Contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones.
- ☒ Forja lideres y mejora las aptitudes comunicativas.
- ☒ Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
- ☒ Permite el logro de metas individuales.
- ☒ Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- ☒ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

II.2.2. BENEFICIOS EN RELACIONES HUMANAS, RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS, Y ADOPCION DE POLITICAS¹⁸

- ☒ Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- ☒ Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- ☒ Proporciona información de las disposiciones oficiales en muchos campos.
- ☒ Hace viables las políticas de la organización.
- ☒ Alienta la cohesión de los grupos.
- ☒ Proporciona una buena atmosfera para el aprendizaje.
- ☒ Convierte la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

II.2.3. PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL

Para muchos la palabra *“compensación”* es, en la práctica, sinónimo de *“salario”*. Cualquier otro ingreso que proporcione la organización suele considerarse de importancia muy secundaria, haciendo que el término *“prestación”* se relegue a los aspectos suplementarios. En realidad, la

¹⁷ CHIAVENATO, I. 2002: Cap. 9.

¹⁸ Adaptado con autorización de “Once Again, Why Training” de M.J. Tessin, Training, Febrero de 1978, p.7.

tendencia de de la administración moderna ha sido la expansión de las prestaciones y los servicios, que durante los últimos 20 años han crecido más, en términos proporcionales, que los sueldos y los salarios. ⁷⁴

Una lista tentativa de algunos de los servicios y prestaciones que las empresas proporcionan a sus empleados, además de las prestaciones de ley, convencerá a los escépticos que suponen que las prestaciones sólo absorben un mínimo porcentaje de los recursos de la organización.

Los servicios que se proporcionan con más frecuencia incluyen los seguros de vida contratados en grupos, seguros contra accidentes, seguros médicos paralelos al Seguro Social, servicios dentales, planes para la adquisición de acciones, planes de impulso a las actividades deportivas, prestaciones especiales para los periodos de vacaciones, prestaciones por nacimiento de un hijo, matrimonio, muerte de un pariente próximo y otros acontecimientos sociales; servicios de alimentación de un establecimiento de la empresa, ayudas para la preparación académica de los empleados o sus hijos y guardería para los niños pequeños de los empleados. Todas las organizaciones medianas o de gran tamaño pueden incluir prestaciones y servicios adicionales.

Es conveniente destacar que las prestaciones y servicios incluyen una amplia gama de renglones adicionales a la compensación salarial. Al contrario de lo que ocurre en el caso de los sueldos y salarios que se vinculan de manera directa con el desempeño, las prestaciones y los servicios se conceden sólo por el hecho de pertenecer a la organización, lo cual significa una diferencia de importancia radical.

III.3. OBJETIVOS DE INTERVENCIÓN

75

Objetivo general

Optimizar la comunicación interna y el desempeño laboral de Salvador Marinaro en el sector de Producción, a fin de alcanzar las metas organizacionales.

Objetivos específicos

- Consolidar un equipo único de trabajo, mediante la identificación e interiorización de los empleados de todos los niveles con la misión, visión, valores y objetivos de la compañía.
- Eficientizar los procesos de comunicación interna a través de una sistematización de los mismos.
- Fortalecer el vínculo entre los empleados y la empresa facilitando el diálogo y manteniendo los canales de comunicación abiertos entre los diferentes sectores y niveles de la organización. Haciendo hincapié en el desarrollo de las tareas, para aumentar la productividad de la empresa.
- Incentivar, motivar y contener al equipo del sector de producción a través de la gestión de recursos humanos.

III.3.1. DEFINICIÓN Y ESTRATEGIA

76

La propuesta tiene su origen en los resultados que arrojó el análisis de datos precedente, donde se pudo apreciar que en esta empresa existen elementos y herramientas de comunicación inherentes a toda la organización, pero todos ellos ubicados en un vacío, en ausencia de una correcta gestión de las comunicaciones internas, donde los mensajes muchas veces se pierden al no tener una estructura que brinde soporte a los mismos, ni tampoco un sistema que integre las necesidades de los empleados con las de la empresa.

El plan de motivación cuyo objetivo general es optimizar la comunicación interna y aumentar la productividad de Salvador Marinaro en el sector de Producción, tiene como estrategia y como idea central la sistematización y coordinación de todas las herramientas de comunicación puertas adentro para lograr coherencia y cohesión en el accionar de los empleados del sector a favor de los objetivos empresariales.

Para esto, será necesario contar con un área de recursos humanos dentro de la organización responsable de gestionar las comunicaciones de la empresa, cuya labor implique elaborar, implementar, evaluar y corregir las herramientas de comunicación por un lado y por el otro, generar un ambiente que integre las necesidades de la empresa con las de las personas que trabajan allí.

La mencionada estrategia tiene como objetivo a las personas que trabajan en el sector de Producción de la empresa, considerando a todos como partes de un único equipo de trabajo, pero distinguiendo entre mandos altos (gerentes), mandos medios (jefes y supervisores de área) y bajos (operarios).

III.3.2. BENEFICIOS DEL ASEGURAMIENTO DEL PERSONAL

77

POLIZAS PARA EL PERSONAL

- Seguros de la vista:
- Seguros dentales:
- Seguros psiquiátricos:
- Seguros de vida:
- Seguros por incapacidad:

OTROS BENEFICIOS

- Seguridad de desempleo:
- Desarrollo de un plan de jubilación:
- Jubilación antes de tiempo:
- Asesoría sobre jubilación:

III.3.3. PRESTACIONES FUERA DEL HORARIO DE TRABAJO

Los periodos durante los que el empleado no trabaja pero obtiene el beneficio de recibir su pago o incluso recibir bonos adicionales, pueden asumir varias formas y exceder con mucho los requisitos de ley. Al igual que en el campo de los seguros concedidos a los empleados.

- Pausas y descansos durante la jornada
- Días de enfermedad y compensación por salud
- Actividades deportivas
- Días de fiesta y vacaciones
- Ausencias autorizadas

III.3.4. PRESTACIONES DENTRO DEL HORARIO DE TRABAJO

78

- Horarios flexibles
- Participación en la labor

III.3.5. SERVICIOS A LOS EMPLEADOS

- Servicio de cafetería o restaurante
- Ayuda educativa

III.3.6. SERVICIOS SOCIALES

- Guarderías infantiles
- Cuidados a personas de la tercera edad
- Programas de reubicación
- Programa de asistencia durante ausencias por causas sociales

III.4. ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS

Visión (Largo Plazo)

“En cinco años, la empresa se convertirá líder en la fabricación de aguas y gaseosas en el mercado nacional, a través de la satisfacción al cliente y la calidad de nuestros productos”

Misión (Corto Plazo)

“Salvador Marinaro se establecerá en las tres provincias de la zona de influencia comercial primaria: La Rioja, San Juan y Mendoza; brindándole el mejor producto de calidad a toda la comunidad.”

Capacitación y Desarrollo

79

La capacitación es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito de la capacitación es aumentar la productividad de los individuos en sus puestos de trabajo, influyendo en sus comportamientos.

Es enseñar a los nuevos empleados o a los ya existentes las habilidades básicas que se necesitan para desempeñar sus cargos.

III.5. CRITERIOS PARA MEDIR LOS RESULTADOS DEL PLAN

Resultados de tareas individuales: Se refiere en qué medida se han cumplido los objetivos de las tareas. Por ejemplo: Producir 100 gaseosas; si se produjeron 80, se considera que fue bajo el promedio.

Comportamiento: Para los Administrativos, se toman los comportamientos deseables para el grupo que se va a evaluar: Puntualidad, iniciativa, colaboración con otras áreas, errores, predisposición, buena actitud, mostrar seguridad, amabilidad, solidaridad, etc.

Resultados de tareas grupales: Medir los resultados de sus tareas. Por ejemplo: en el sector de producción, ya que la mayoría de las tareas son grupales, una depende de la otra. Tapado de botellas, llenado y sellado, etc.

Recompensa: Se emplea para hacer referencia tanto a los premios como a las sanciones. Una persona puede sentirse sancionada por la omisión de un premio o inclusive por la omisión de un premio inferior al esperado.

La recompensa se basa en la evaluación de desempeño y potencial. Con el objetivo de compensar a la gente por su contribución a la organización y

provocar su propia motivación. La recompensa puede ser monetaria o no. ⁸⁰ Un trabajo bien hecho tendrá su recompensa

Así, el departamento de Recursos Humanos recompensará y motivará a su personal de diferentes maneras:

Reconocimiento: En su trabajo es un instrumento fundamental de motivación. Si el empleado sabe qué hacer y tiene claro sus objetivos. Existen diferentes maneras de reconocimiento al personal:

- Manifestándolo públicamente, en reuniones, charlas, etc.
- Mostrándolo en el tablón de anuncios, en dónde todo el personal lo lee.
- Poniéndolo en la tabla del empleado del mes
- Certificados, distintivos, premios, pins, etc.
- Detalles informales: Entregándole ramo de flores, vales de comida y/o bebidas, etc.

Equipamiento de las oficinas: Contar con buenas herramientas de trabajo como ser: teléfonos, fax, computadoras, agendas personales, celulares de la empresa, escritorios cómodos, aire acondicionado, entre otros.

Convivencia: Crear un bar o espacio donde la gente pueda tomar algo, sentarse a charlar sobre temas de trabajo, etc.

También sería factible la creación de un estacionamiento para motos para el personal del sector producción.

PROGRAMA I: INTEGRACIÓN Y CONOCIMIENTO

81

TÁCTICA 1 Manual de bienvenida:

♣ **Descripción:** destinado principalmente a los nuevos empleados de Marinaro, consiste en crear un instrumento formal donde se establezca de manera y explícita y permanente el marco doctrinario de la empresa, su historia, sus normas y condiciones laborales. Se trata por un lado de una pieza gráfica que se entrega a los nuevos integrantes de la empresa y por otro, una pieza virtual que se encontrará en una plataforma web de autogestión donde quedará al alcance de todos los empleados.

La población de esta táctica serán todos los empleados de la empresa, cargos altos, medios y bajos, ya que con esta herramienta se pretende alcanzar a todos los estratos de la organización y unificar los conocimientos acerca de marinaro y su funcionamiento. Además, al encontrarse en la plataforma de autogestión, todos tendrán el mismo acceso al manual.

La realización del mismo estará a cargo del personal de recursos humanos en coordinación con gerencia general y la agencia creativa que trabaja con Marinaro, quien se encargará del diseño gráfico y web del manual.

Una vez finalizado el armado y diseño, se procederá a imprimir las copias a través de la imprenta que realiza la papelería de Marinaro. Las copias del manual se reservan para entregar a los nuevos empleados que vaya tomando la empresa.

♣ **Contenido del manual:**

1. Presentación de la empresa

- Historia
- Servicios
- Misión
- Valores
- Visión

- Organigrama
- Responsables

2. Funcionamiento de Salvador Marinaro é Hijo

- Normas
- Horarios
- Sanciones
- Procedimientos de seguridad

♣ **Recursos materiales:**

- Computadora

♣ **Cronograma:** Se preparará el contenido, diseño de los manuales en la cuarta semana de Abril y las primeras tres semanas de Mayo, con el fin de que estén impresos listos en el mes de Junio, ya que en el segundo semestre del año es cuando generalmente se reclutan trabajadores eventuales, se hacen los cursos de inducción y es ahí donde se deberán entregar los manuales. Ver Diagrama de Gantt.

♣ **Evaluación:** Para saber la cantidad de veces que el manual fue visto por el personal de Marinaro en la página de autogestión, tendrá la misma un sistema de registro de descargas, así se podrá saber la cantidad de veces que fue descargado y quien lo hizo. Para evaluar la satisfacción con respecto al contenido se contemplará el uso y desempeño de la herramienta en una encuesta que se llevará a cabo al finalizar el proceso de inducción de los nuevos empleados.

TÁCTICA 2 Renovación de los tableros de anuncios y carteleros

♣ **Descripción:** Mientras se realizó la observación se pudo notar que los carteles y pizarras de Marinaro se encontraban desactualizadas, descuidadas, sin colores o algún atractivo visual. Por otro lado, los empleados mostraron un menor interés y atención a estas herramientas.

La falta de interés y de atención prestada se puede mitigar renovando estos soportes. Simplemente el hecho de ver carteles nuevos y diferentes llamará la atención de los empleados.

Para su confección se respetarán los colores institucionales, pero se utilizará un diseño llamativo, se redactarán con otra fuente y contendrán algunos de ellos el marco institucional otros, información que tenga relevancia en el lugar, y por último se colocarán algunos tabloneros con novedades e información de última hora que por una cuestión de tiempos no pueda colocarse en la cartelera virtual. Además, en algunos casos se aumentará el tamaño del cartel para generar un mayor impacto.

La información se mantendrá en las paredes, en lugares estratégicos durante todo el mes y se actualizará la primera semana del mes correspondiente, a excepción de los carteles de misión, visión, valores, y organigrama que quedarán fijos en los lugares establecidos.

♣ **Recursos materiales:**

- Ocho carteles de PVC, cuatro en tamaño A3 para el comedor de personal vestuarios y cuatro en tamaño A4 para colocar en el ingreso de los mismos.
- Hojas A4 para plastificar y poner el resto de los carteles que no son permanentes.

♣ **Cronograma:** Diseño y preparación primera semana de Enero. Impresión: segunda semana y colocación tercera semana.

♣ **Evaluación:** Se realizará a través de la inclusión de preguntas en la Evaluación General del Plan, para conocer la eficacia y satisfacción de los empleados con respecto a los nuevos carteles y tabloneros de anuncios.

TÁCTICA 3 Celebraciones en fechas especiales

84

- ♣ **Descripción:** En la etapa de diagnóstico se mencionó la falta de herramientas que incentiven a los trabajadores de Marinaro, particularmente del sector de producción. Las fechas especiales son una oportunidad que tiene la organización para mostrar la importancia que le dan las personas que trabajan allí. Las fechas que se celebrarán en la empresa serán:

- **Día del trabajador (01 de Mayo):** En esta fecha se realizarán dos brindis en los cambios de turno y se convidarán unos canapés. El gerente aprovechará la ocasión para decir unas palabras alusivas a su equipo. La realización de los eventos estará a cargo del departamento de recursos humanos.

- **Cumpleaños:** esta información se podrá ver en la cartelera virtual de la Autogestión 360, para que el que lo desee pueda felicitar a su compañero. Desde la organización se enviará una tarjeta virtual a cada empleado en su día, el diseño y mensaje de Felicidades será redactado por el personal del área de recursos humanos y en la fecha correspondiente se enviará al agasajado.

- *Día del sodero*

- *Cena de fin de año*

- ♣ **Recursos materiales:** Champagne o sidra y bebidas para el brindis del día del trabajador.

- ♣ **Cronograma:** estipulado en cada fecha a celebrar.

- ♣ **Evaluación:** se incluirán pregunta, mediante encuestas sobre las celebraciones en la evaluación general del plan.

TÁCTICA 4 Evento de fin de año

85

- ♣ **Descripción:** La fecha será a convenir teniendo en cuenta la alta ocupación de los salones en esta época del año y la disposición del personal de la empresa para asistir, informado de tal situación al departamento de recursos humanos.

Se trata de una cena para festejar el cierre del ciclo de trabajo en compañía de todas las personas que forman parte del equipo de Marinaro. Lo que se busca con esta acción en particular es generar un espacio de interacción y recreación para los empleados y de esta manera, fortalecer el vínculo con los mismos.

El evento se realizará en un salón bajo la temática *“Carioca”* con la consigna de incorporar a la vestimenta (camisa floreada, pelucas, sombreros, etc.) algún accesorio referente a esa temática. Con esto, se busca descontracturar el ambiente generando un clima informal y distendido.

A lo largo del evento se llevarán a cabo diferentes acciones para favorecer la integración del empleado, a cargo de un animador que dirigirá el evento.

- ♣ **Acciones a realizar antes del evento:**

Servicio de catering.

Contratación de Disc Jockey, y animador, a cargo de la licenciada en Recursos Humanos quien ya tiene convenios con algunas personas y empresas prestadoras de estos servicios por la proporción de bebidas de Marinaro a las mismas. A confirmar en la tercera semana de Noviembre.

Comunicación del evento y envío de invitaciones, la comunicación del evento se realizará a través de la cartelera virtual de la autogestión y se colocará un cartel en el salón de empleados y otro en la entrada de personal.

Las invitaciones se enviarán a la casilla de mail de los empleados en la primera semana de Diciembre.

86

Votación mejor compañero del año, esta acción se comunicará en la cartelera virtual y en el comedor, dos semanas antes del evento. Para la votación, se colocará una urna en la entrada de personal donde cada empleado deberá elegir y escribir el nombre de la persona a quién considera el mejor compañero.

Confirmación de asistencia. Los empleados deberán confirmar su presencia una semana antes del evento personalmente al departamento de Recursos Humanos.

Durante el evento: Comenzará a las 21 hs. y se prevé que dure hasta las 04:00 de la madrugada.

♣ **Cronograma:** Explicitado en la táctica.

♣ **Recursos materiales:**

■ Urna para sorteo, sistema de iluminación y equipos de sonido, alimentos y bebidas, mozos, DJ y salón.

♣ **Evaluación:** Se realizará una encuesta la semana posterior al evento de fin de año para determinar si cumplió con las expectativas de los invitados, se recibirán sugerencias y observaciones para tener en cuenta el próximo año. Además se controlará la cantidad de invitados que finalmente asistieron, se observará el clima del evento y la interacción de los empleados durante el encuentro.

PROGRAMA II: COMUNICACIONES EFICIENTES

87

Objetivos de intervención:

- Eficientizar los procesos de comunicación interna a través de una sistematización de los mismos, a fin de alcanzar y mantener un nivel ideal de motivación.

Una de las deficiencias en la gestión de la motivación que se pudo detectar mientras se realizaba el análisis, fue la falta de sistematicidad y coordinación en los procesos de comunicación. Se pudieron ver en funcionamiento diversas herramientas, pero no un control ni reglas de uso. Como consecuencia, la importancia de los mensajes muchas veces se perdía, o el mensaje se modificaba y se desencadenaban una serie de errores que terminaban impactando la operación del sector de Producción

El último programa propuesto tiene como meta normativizar y coordinar las herramientas que se utilizan frecuentemente en Marinaro, a fin de evitar errores en el envío y recepción de los mensajes, malos entendidos y que esto genere conflictos mayores.

TÁCTICA 1 Coordinación de reuniones

- ♣ **Descripción:** Actualmente en la empresa se realizan reuniones de manera permanente que en el diagnóstico se clasificaron en cuatro tipos (Gerenciales, departamentales, de jefaturas y personales). Por otro lado, se pudo apreciar que es el medio predilecto para realizar la planificación de la operación de la empresa, bajar los lineamientos y solucionar problemas.

Otro aspecto del diagnóstico que se tiene en consideración siguiendo las encuestas, es que las reuniones ya sean individuales (personales) o grupales

son las herramientas de comunicación más importantes y a las que les prestan mayor atención los empleados de los diferentes sectores y niveles.

88

Por eso, lo que se busca con esta táctica no es agregar nuevos tipos de reuniones ni suprimir las existentes, sino, contemplar un registro y una planificación de estas herramientas. Así, teniendo en cuenta la clasificación mencionada se puede ver que el público al que se pretende alcanzar con la táctica depende del tipo de reunión. Entonces, se procederá de la siguiente manera:

■ Las reuniones gerenciales o del comité ejecutivo, cuya periodicidad, hasta ahora varía de acuerdo a la situación de Marinaro en cuanto a ocupación, trabajo y/o situaciones especiales, se realizarán cada dos meses comenzando desde la primera semana del mes de enero y se agregará la participación del personal de recursos humanos. Este último se encargará de conocer los temas a tratar en la reunión de antemano para así poder organizar los tiempos y preparar una lista de chequeo con el fin no darle de orden y control a los asuntos de la reunión. Durante la reunión registrará las conclusiones arribadas de cada tema y observaciones que serán tenidas en cuenta para el siguiente encuentro.

■ Reuniones departamentales, se realizan una vez al mes en la segunda semana y las organiza cada superior con su equipo de trabajo. En este caso, se le dará al supervisor una hoja para que el mismo haga su lista de chequeo de los temas a tratar y luego registre en una planilla los resultados de la reunión.

■ Las reuniones de jefaturas, se realizan cada tres meses y allí, el gerente general reúne a todos los jefes de las distintas áreas, para evaluar el desempeño y transmitir nuevos objetivos y lineamientos. Estas reuniones si bien son las menos esporádicas se consideran vitales por el hecho de que participa un representante de cada área de Marinaro y sirven para controlar, evaluar y corregir el rumbo de las demás. Entonces, además de los soportes y cambios ya mencionados en las reuniones del comité, para la planificación de estos encuentros se tomarán dos semanas para conocer desde todas las áreas

los aspectos a tener en cuenta durante la reunión. La persona encargada de la recolección de datos será la licenciada en recursos humanos.

89

■ Reuniones personales, si bien hasta ahora podían ser formales o informales, se promoverá la formalización apuntando las citas con antelación de dos días y especificando el tema a tratar.

El lugar elegido para realizar los tres primeros tipos de reuniones es el mismo salón de producción de Marinaro, acondicionado con sillas a tales fines y las reuniones individuales podrán efectuarse en las oficinas de la gerencia.

♣ **Recursos materiales:** Hojas A4 para anotaciones de las órdenes del día y planillas de control.

♣ **Cronograma:** Explicitado en la táctica. (Ver diagrama de Gantt).

♣ **Evaluación:** Al finalizar las reuniones grupales los participantes deberán llenar un cuestionario y entregarlo a la persona a cargo de recursos Humanos, quien respetará el anonimato de los encuestados:

Encuesta

Marque con un círculo la respuesta que mejor refleje sus opiniones:

1. ¿Considera que la reunión fue productiva?

- a) Sí
- b) No ¿Por qué?

2. ¿Cómo calificaría el desempeño del Gerente General en la reunión?

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

3. Los temas tratados en la reunión se ajustan a la realidad de la empresa:

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo

- c) Medianamente de acuerdo
- d) Parcialmente en desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

4. Consideró importante mantener este tipo de reuniones según el esquema establecido:

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) Parcialmente en desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

5. ¿Tuvo problemas para relacionarse algún otro participante de la reunión?

- a) Sí ¿Cuál?
- b) No

6. Con respecto al nuevo sistema de coordinación y registro de reuniones usted se encuentra:

- a) Totalmente satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Medianamente satisfecho
- d) Parcialmente insatisfecho
- e) Totalmente insatisfecho

CALENDARIO DE REUNIONES FORMALES

ENERO						
L	M	M	J	V	S	D
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

FEBRERO						
L	M	M	J	V	S	D
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28						

MARZO						
L	M	M	J	V	S	D
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

ABRIL						
L	M	M	J	V	S	D
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	

MAYO						
L	M	M	J	V	S	D
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

JUNIO						
L	M	M	J	V	S	D
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

JULIO						
L	M	M	J	V	S	D
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

AGOSTO						
L	M	M	J	V	S	D
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

SEPTIEMBRE						
L	M	M	J	V	S	D
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

OCTUBRE						
L	M	M	J	V	S	D
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

NOVIEMBRE						
L	M	M	J	V	S	D
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13

DICIEMBRE						
L	M	M	J	V	S	D
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11

14	15	16	17	18	19	20	12	13	14	15	16	17	18
21	22	23	24	25	26	27	19	20	21	22	23	24	25
28	29	30					26	27	28	29	30	31	

Reuniones Gerenciales o del Comité Ejecutivo

Reuniones Departamentales

Reuniones de Jefaturas

TÁCTICA 2 Reglamento interno de comunicación

- ♣ **Descripción:** Se propone la reglamentación y normalización del uso de las herramientas de comunicación interna de la empresa plasmando en una cartilla: las características de cada una, frecuencia y correcta utilización, el tipo de información que soporta y las personas que hacen uso de cada herramienta.

Esta tarea se encontrará a cargo del personal del departamento de recursos humanos en coordinación con la gerencia general. El licenciado en recursos humanos reunirá la información necesaria para confeccionar el reglamento durante todo el mes de agosto y una vez finalizada la recolección de datos, procederá al diseño y armado del mismo que le llevará dos semanas más en septiembre.

El reglamento se revelará a la gerencia una vez impreso y se les explicará su contenido y la forma de utilizarlo, para que luego ellos promuevan su uso. Para los cargos medios y bajos se presentará en un formato virtual con imágenes de cada herramienta y su correcta utilización en la cartelera de novedades de la Autogestión 360 como si fueran consejos de uso y así, contribuir a que cada herramienta cumpla su función y evitar la saturación de algunas y el desuso de otras.

- ♣ **Recursos materiales:** Cuaderno de notas para la recolección de información. Impresión de los ejemplares del reglamento.
- ♣ **Cronograma:** Explicitado en la táctica. Ver diagrama de Gantt.

- ♣ **Evaluación:** en la evaluación general del plan de motivación se ⁹³ chequeará que cada herramienta sea correctamente utilizada y así, se verificará que ésta táctica cumple su cometido.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

TÁCTICAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												

REFERENCIAS:

1: Jornadas de integración	5: Reestructuración del espacio físico de trabajo con pintura en algunas paredes
2: Manual de bienvenida	6: Celebración en fechas especiales
3: Renovación de la cartelería	7: Evento de fin de año
4: Autogestión 360	8: Coordinación de reuniones
	9: Manual de gestión comunicativa

EVALUACIÓN GENERAL DEL PLAN DE MOTIVACIÓN

Se tiene previstos mecanismos de evaluación específicos para la mayoría de las tácticas implementadas y así, poder detectar o dificultades o bien insatisfacciones que pueda tener el público interno quien es el destinatario de esta propuesta.

Al concluir el año sobre el cual se desarrollarán los tres programas, se realizará una evaluación general con el objetivo de verificar el impacto de las acciones implementadas. El instrumento de recolección de información, será el formato de encuesta que se utilizó para realizar el diagnóstico, porque se considera que incluye todos los aspectos con los que se trabajó a lo largo de este proyecto y permitirá una comparación en los resultados entre un año y otro, pero se agregarán algunas preguntas para evaluar aspecto que hasta ahora no se han tenido en cuenta porque no existían en la organización.

CONCLUSIONES FINALES

Concluyendo en el tema de la investigación se debe recordar la hipótesis de trabajo plantada al inicio de la misma y analizar su comprobación:

La creación de un plan integral de motivación de los recursos humanos favorece el desempeño de los empleados que integran una Pyme familiar

Fue comprobada la hipótesis porque el plan de motivación permite mejorar el desarrollo productividad de los empleados del sector de Producción de Salvador Marinaro é Hijo, a través de La Motivación en PyME familiar, mediante la creación de un plan de motivación de recursos humanos en el sector de Producción de la empresa, Salvador Marinaro é Hijo.

En primer lugar, la gestión de Recursos Humanos dentro del sector de producción de Marinaro resultó importante, ya que en un principio se pudo observar la falta de entusiasmo, la desmotivación y el bajo nivel de predisposición por parte de los empleados del sector producción.

A lo largo de todo el trabajo se sostuvo el papel cada vez más importante que tiene la intervención de los recursos humanos en el desarrollo de un plan motivacional integral en la empresa, debido a que es una herramienta de gestión que puede aportar significativos beneficios a la hora de incentivar a los empleados, de generar un mejor ambiente laboral, pero sobre todo, ayuda en la articulación de las necesidades e intereses propios de una organización con las de sus miembros para alcanzar así, una mayor productividad, generando un cambio transformacional en los empleados.

En este sentido, el rol del profesional de recursos humanos en su gestión de la impulsar y mantener la motivación de los miembros de la empresa

no es una tarea sencilla, justamente porque trabaja con el recurso más valioso que posee una compañía y es su capital humano.

97

En una primera instancia de este Plan Integral de Motivación de Recursos Humanos, se realizó un diagnóstico sobre las expectativas de los empleados del sector de Producción de Salvador Marinaro é Hijo, mediante encuestas de preguntas cerradas y con las anotaciones derivadas de la observación no participante del área.

Los resultados arrojados permitieron advertir la ausencia de una correcta gestión de los recursos humanos en cuanto a la motivación que se vio reflejada en la informalidad en los procesos comunicativos, el desconocimiento por parte de los operarios de aspectos organizacionales básicos, la falta de canales de comunicación ascendente y el escaso incentivo que reciben los empleados para realizar su labor con la consecuente desmotivación por parte de los mismos.

En base a esto y con la convicción de que la motivación se debe gestionar de una manera profesional, se propuso un Plan de Intervención de recursos humanos, constituido por dos programas cuyas acciones tienden a solucionar los problemas mencionados, impartiendo conocimientos esenciales sobre la empresa, integrando las necesidades de la organización con la de los trabajadores y sistematizando los procesos de comunicación.

Un punto fundamental para el desarrollo de este trabajo es contar con el apoyo de la gerencia general a quienes se los ve comprometidos, abiertos y convencidos de que la relación interna de un equipo depende en gran medida de la comunicación que existe allí.

Así, se observó la necesidad de sugerir un plan motivacional para los empleados, ya que se encontraban disconformes con el accionar de la organización, lo cual repercutió en la producción y el compañerismo de la misma.

En segundo lugar, la motivación del personal es un vector fundamental hacia la productividad de la empresa. El fin de toda organización es su crecimiento económico y que mejor capacitar continuamente a los empleados, cambiando actitudes y comportamientos, lo cual lleva un periodo de tiempo, de vivencias e intervenciones.

Los empleados que se sienten más a gusto en sus puestos de trabajo tienden a ser empleados más productivos, activos en sus tareas y con un mayor grado de predisposición debido a su mejor rendimiento, mejorando así la calidad de vida laboral y/o personal tanto en su vida organizacional como en su vida cotidiana.

En tercer lugar, reconocer los puntos fuertes y débiles del sector analizado permite, brindar un mejor asesoramiento aplicando un adecuado plan motivacional. La esencia de los recursos humanos es ayudar a comprender el papel que desempeña el ser humano dentro de la organización, de las actividades que realiza, de qué forma, cómo y dónde se encuentran. Así, se debe orientarlos hacia la productividad, hacia el crecimiento, hacia la tecnología y hacia el factor humano, explotando sus habilidades.

En cuarto lugar, la práctica profesional de recursos humanos se hace necesaria para el correcto desarrollo del plan motivacional, ya que es quien vincula ciertamente a los empleados con los gerentes, comunicando eficazmente las directivas hacia los trabajadores de manera eficaz con el propósito de que las relaciones interpersonales de la organización.

Finalmente, la configuración de un plan de motivación para los miembros de la empresa es el elemento que articula la gestión de recursos humanos con el marco doctrinario de la empresa porque resulta esto la herramienta adecuada para estrechar los vínculos entre la gerencia y los operadores de manera estratégica, consiguiendo de ellos la lealtad que la empresa precisa de su base operativa para que exista un recurso humano estable y proactivo.

BIBLIOGRAFÍA

- AMADO SUÁREZ, A. (2003). Prensa y Comunicación. Macchi Grupo. Buenos Aires.
- AUDISIO, J. M. (2009). Gestión de la Comunicación Interna en Pymes: Semejanzas y diferencias significativas de su aplicación tanto en grandes empresas como en una Pyme. Tesis de Grado. Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales. Facultad de Economía y Administración. Universidad Católica de Salta. Argentina.
- BILANCIO G. (2002). El Valor de Provocar. España: Editorial Pearson- Prentice Hall.
- BORRINI, A. (1997). La empresa transparente. España: Atlántida.
- BRETONES, F. D. & MAÑAS, M. A. (2008). La Organización creadora de Clima y Cultura. Psicología de los Grupos y de las Organizaciones. España: Editorial Pirámide.
- CAPRIOTTI, P. (2006). La Imagen de Empresa. Estrategia para una Comunicación Integrada. España: Editorial El Ateneo.
- CHIAVENATO, I. (2000). Administración, Proceso Administrativo. (3ra. Ed.) Colombia: Editorial McGraw/Hill.
- CHIAVENATO I. (2002). Gestión del Talento Humano. España: ED. MC GRAW HILL.
- DANCE, F. E. X. (1973). Hacia una Teoría de la Comunicación Humana. En teoría de la Comunicación Humana: Ensayos Originales. Argentina: Ediciones Troquel.
- DEL CASTILLO HERMOSA J.; ARTETA ARRÚE R. & BAYÓN ESTEBAN, M. M. (1992). La Empresa ante los Medios de Comunicación. España: Ediciones Deusto. Bilbao.
- ECO, U. (1992). Cómo se hace una Tesis. Técnicas y Procedimientos de Investigación. Estudio y Escritura. España: Editorial Gedisa.
- FERNANDEZ COLLADO, C. (1999). La Comunicación en las Organizaciones. México: Editorial Trillas.
- FISCHER, G. (1991). Psicología Social. España: Narcea.
- GARCÍA S. & DOLAN S. (1997). La Dirección por Valores. España: Editorial Mc Graw ñ Hill Interamericana de España, S.A.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C. & BAPTISTA LUCIO, P. (2006). Metodología de la Investigación. (4ta. Ed.) México: Editorial Mc Graw Hill.

HODGE B. J.; ANTHONY, W. R. & GALES, L. M. (1998). Teoría de la Organización, un enfoque Estratégico. España: Editorial Prentice Hall.

MALUF, G. (2007). Sistema de Recompensas y Castigos: Implementación de un Sistema de Recompensas como estrategia de Motivación de Personal en HYR Maluf. Tesis de Grado. Licenciatura en Administración de Empresas. Facultad de Economía y Administración. Universidad Católica de Salta. Argentina.

MEDRANO PEDRAZZOLI, A L. (2009). El Clima Laboral y las Pymes: El Clima Laboral en una empresa dedicada a la venta de equipamientos de negocios en la provincia de Salta. Tesis de Grado. Licenciatura en Administración de Empresas. Facultad de Economía y Administración. Universidad Católica de Salta. Argentina.

PASQUALI, A. (1979). Comprender la Comunicación. Venezuela: Monte Avila Editores.

PASQUALI, A. (1980). Comunicación y Cultura de Masas. Venezuela: Monte Ávila Editores.

ROBBINS, S. (1999). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. 3° edición. México: Prentice Hall Hispanoamerica. S.A.

SANCHEZ, A. N. (2008). Creación de un Programa de Motivación para El Coro Gaudium - UCS: Gestión Estratégica de los Recursos Humanos para la creación de equipos de Alto Rendimiento. Tesis de Grado. Licenciatura en Recursos Humanos. Facultad de Economía y Administración. Universidad Católica de Salta. Argentina.

SHEINSON D. (1999). Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa. Argentina: Fundación OSDE.

SIMON, R. (1999). Relaciones públicas. Teoría y práctica. México: Limusa.

SORÍNI, C.; GARCÍA ARÁOZ, M. (2004). Comunicación interna. Herramienta de gestión. PPT. Argentina.

VILLAFañE, J. (2002). La imagen positiva. Ediciones Pirámide. España.

WERTHER, W. B.; DAVIS, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. (5ta. Ed.) México: Editorial Mc Graw Hill.

WEBGRAFÍA

101

www.uji.es
www.coninpyme.org/pdf/ComunicacioninterpersonalyComunicacioninterpersonal.pdf
www.ull.es/publicaciones/latina/200508mellado.pdf
www.slideshare.net/disorg/elementos-de-la-cultura-organizacional
www.macmillanprofesional.es/.../professional/.../retunidad04.pdf
www.clubensayos.com/Psicolog%C3%ADa/Psicologia-Industrial/342412.html
cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/intencioncomunicativa.htm
<http://deconceptos.com/general/creacion#ixzz2GFtVOcCJ>
<http://definicion.de/plan/#ixzz2GFphGkPP>
<http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n>
http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos
<http://servicios.elpais.com/diccionarios/castellano/favorable>
<http://www.slideshare.net/alejandrab/desempeo-laboral>
<http://es.wikipedia.org/wiki/Empleado>
http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional
<http://manuelgross.bligoo.com/definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado>
<http://www.marinaro.com.ar/>

ANEXO

MANUAL DEL EMPLEADO

SALVADOR MARINARO É HIJO S.R.L.

ARGENTINA



<u>MISION</u>	<u>VISION</u>	<u>COMPROMISO</u>
<i>Somos una empresa familiar, dedicada a la fabricación y distribución de soda, agua mineral y bebidas gaseosas, que</i>	<i>Nuestra visión es ser los mejores en satisfacer con eficiencia las necesidades y expectativas de nuestros clientes, proporcionándoles una</i>	<i>Nuestra gente es el recurso más valioso que tenemos, por lo que respetamos la individualidad de todo el personal, comprometiéndonos a</i>

Ud. Ha sido elegido para formar parte de nuestra empresa, Salvador Marinaro, una empresa dedicada al "expedio de soda en garrafas con cierre hermético".

Podemos considerar que la empresa nació el 23 de octubre de 1953, siendo sus fundadores los señores, Salvador Marinaro (ya fallecido) y Felipe Marinaro, su hijo.

En el año 1968, a la empresa le propusieron asociarse como socio adherente a I.V.E.S.S (Instituto verificador reelaboración de soda en sifones), comprometiéndose a cumplir estrictamente con todas las normas de calidad que IVESS propone. Al poco tiempo de nacer, IVESS no sólo cumplió con su propósito inicial de salvar la industria sodera sino que además formuló una serie de modernas normas técnicas para asegurar la higiene en la elaboración de soda de las empresas que fueran aptas para asociarse al Instituto.

La asociación de IVESS obligó a la empresa a tener que adoptar tecnología de avanzada y a reestructurar totalmente la disposición de las instalaciones para poder colocar los nuevos equipos exigidos por la misma.

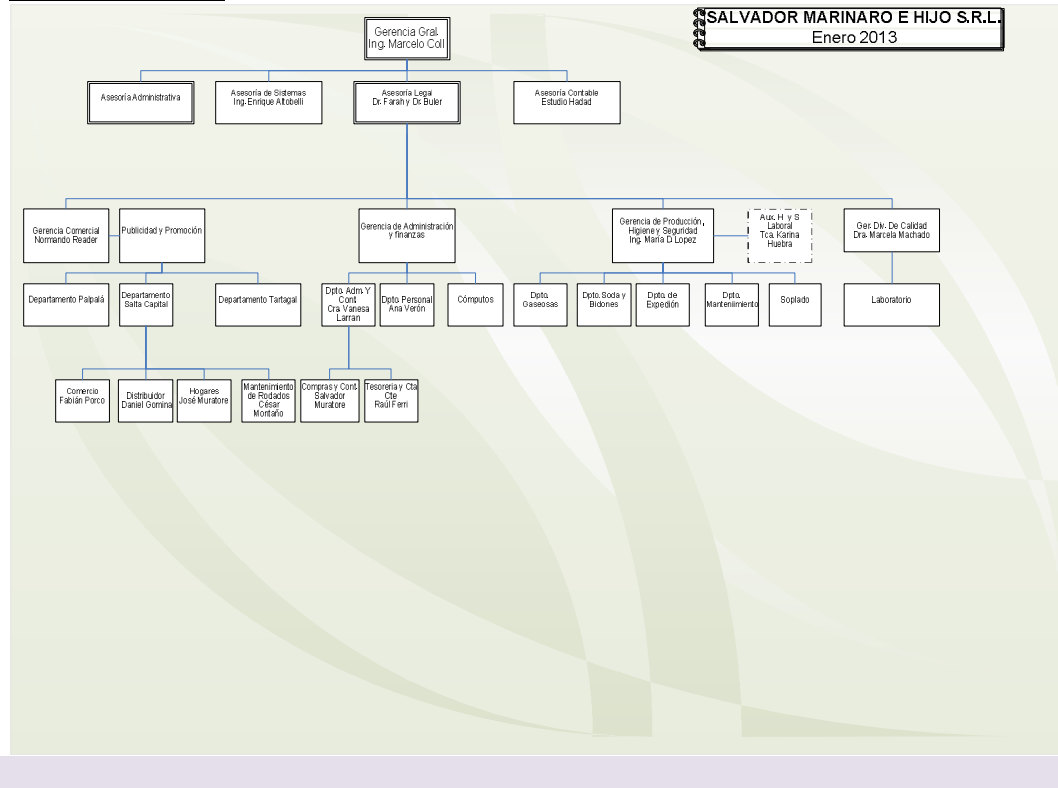
El presente reglamento tiene como objeto regular la relación del personal en actividad que ingrese a la empresa, rigiéndose -en forma estricta- por la legislación laboral, en especial las normas contenidas en la Ley de Contrato de Trabajo, Convenio de la actividad, el presente reglamento y las órdenes e instrucciones que imparten los superiores jerárquicos.

*reconoce su fuerte
compromiso con la salud y
el bienestar de la
comunidad.*

*amplia variedad de productos y
servicios en distintas
ubicaciones.*

*proporcionar una atmósfera
que lo aliente a utilizar toda su
capacidad, talento y
compromiso con la empresa.*

ORGANIGRAMA



CONFIDENCIALIDAD

Guardar absoluta reserva respecto de los hechos, investigaciones e información que se maneja o surja en su ámbito laboral a fines de preservar la confidencialidad del empleado y resguardar la imagen de la empresa evitando que sean objeto de conocimiento público.

Todo el personal se encuentra obligado a completar las planillas o realizar las anotaciones o registraciones que la empresa exija para su mejor desenvolvimiento administrativo. La negativa a ello o el producir alteraciones, borradas, sobrescritos, inutilización, etc., se considerará falta gravísima. Todo empleado se obliga a presentar los informes que le sean requeridos por sus superiores inmediatos con los alcances y periodicidad que en cada caso se le indiquen.

SEGURIDAD

Utilizar los elementos de la empresa de acuerdo a las más estrictas normas de eficiencia y seguridad. Cuidar y velar por la guarda, seguridad y conservación y mantener en perfecto estado los bienes y útiles, maquinas y equipos y demás elementos que le sean entregados por la empresa para la realización de las tareas y por todo aquello que le sean encargados bajo su responsabilidad.

Cualquier desperfecto o anormalidad que el trabajador observara en las maquinas, instalaciones, vehículos o útiles de la empresa, deberá ser comunicado de inmediato a sus superiores.

CAPACITACION

Todo empleado se obliga a asistir a los cursos de capacitación y entrenamiento de nuevas tareas en el momento, lugar y horario que la empresa determine, así como a rendir los exámenes de evaluación requeridos.

La Empresa realizará talleres y/o cursos de capacitación de asistencia obligatoria y gratuita y sobre temas específicos como marketing, atención al cliente, comercialización etc. La ausencia justificada no será motivo para no poseer los conocimientos impartidos, por lo que el empleado deberá tomar los recaudos para informarse sobre lo enseñado.

HORARIOS DE TRABAJO

Se permite la llegada tarde hasta de 10 (diez) minutos luego del horario de ingreso. Excedida esa tolerancia además la empresa se reserva el derecho de permitir o negar la entrada sin perjuicio de las sanciones correspondientes.

Todas las personas deben encontrarse en sus puestos de trabajo y listos para iniciarlo a la hora exacta que le corresponda y no deben abandonarlo hasta la terminación. Todo abandono deberá estar justificado por razones de servicios, fuerza mayor o autorización del jefe respectivo.

Se considerará falta grave, inclusive causa de despido realizar los registros horarios de/o/por otra persona. Así como también adulterar, borrar, sobrescribir, perder o inutilizar la misma.

PAGO DE REMUNERACIONES (Ley 20.744.)

Los horarios de trabajo serán los que para cada caso estipule La Empresa, sin perjuicio de que La Empresa, según sus necesidades, pueda cambiar o mantener los horarios de trabajo. 107

Todo Trabajador se encuentra obligado a registrar personalmente su sistema de control de tiempo, tanto al ingreso como a la salida de sus labores diarias en la planilla de horarios.

Está totalmente prohibido, trabajar horas suplementarias y/o extraordinarias sin estar previamente autorizado por La Empresa.

NORMAS DE ASEO

El Trabajador deberá conservar una imagen impecable. Es obligatorio mantener el uniforme limpio y prolijo.

a- Los **hombres** deben llevar uñas bien cortas y limpias, cabello peinado, prolijo e impecable.

b- Las **mujeres** deben tener sus manos en excelentes condiciones sea que usen uñas cortas o largas, el cabello peinado, prolijo y maquillaje adecuado.

ASISTENCIA – HORARIO Y PERMISOS

Todo el personal se obliga a ajustar su asistencia a los horarios que la Administración tiene establecidos o a los que pudiera establecer según las necesidades de trabajo y las disposiciones legales vigentes.

El personal que por razones especiales debe faltar a su trabajo, solicitara el correspondiente permiso por escrito a la administración, quien podrá otorgarlo o negarlo de acuerdo a las circunstancias. En idéntica forma se procederá con los permisos de salidas antes de finalizar la jornada.

Los primeros deberán solicitarse con 48 horas de anticipación y los segundos en la primera hora de trabajo. Con posterioridad a estos términos no se dará curso a ningún pedido salvo caso de fuerza mayor o razón debidamente justificada por la patronal.

ENFERMEDADES Y ACCIDENTES

Todo miembro del personal deberá someterse en cualquier momento a los exámenes y verificaciones médicas que la administración disponga en forma individual o colectiva ya sea en cumplimiento de disposiciones legales o por propia determinación de la administración.

Todo dependiente que en el desempeño de sus funciones sufriera accidente aun cuando este sea de carácter leve, deberá comunicarlo sin dilación a su jefe de inmediato quien tomara los recaudos correspondientes.

SANCIONES

El personal que hubiera infringido normas establecidas por la administración podrá ser invitado a formular descargo por escrito sobre dichas circunstancias. El negarse a realizar el descargo será considerado como acto de indisciplina, contrario a los principios de buena fe y colaboración.

Según la gravedad o complejidad del caso la administración podrá disponer la iniciación de un sumario a fin de recabar los datos e informes que aseguren la justicia de la decisión final. También podrá disponer la suspensión del empleado durante el lapso necesario para la sustanciación del mencionado sumario. Dicha

suspensión no excederá los 30 días salvo que exista pendiente proceso contra el empleado en sede penal o requiera prueba de difícil obtención.

El personal que infrinja las normas disciplinarias de la empresa podrá ser sancionado con apercibimiento, suspensión o despido según la gravedad de la falta cometida.

La no observancia de las órdenes e instrucciones que se le impartan al Trabajador sobre el modo de ejecución del trabajo, sea por el Empleador o su representante lo hará responsable ante La Empresa de los daños que cause a los intereses de ésta por el dolo o la culpa grave en el ejercicio de sus funciones.

DISPOSICIONES FINALES

El Trabajador deberá abstenerse de divulgar secretos profesionales relacionados a marcas, invenciones o cualquier información a la que tenga acceso directo o indirecto.

En todo cuanto no estuviere señalado en el presente reglamento Interno de trabajo, se estará a lo dispuesto en la Ley 20.744 y más disposiciones legales que se dicten en materia laboral.

Al momento de ser notificado con la terminación de su Contrato de Trabajo mediante preaviso, y antes de recibir su liquidación, el Trabajador deberá entregar a La Empresa a través de su superior inmediato, todas las herramientas materiales, equipos y en general, cualquier bien que le haya sido proporcionado por misma, para la ejecución de su trabajo.

La Administración se reserva el derecho de determinar las políticas o normas administrativas internas, las cuales deberán ser acatadas por el personal. La determinación de políticas administrativas se hará conocer por parte de la Administración a los Trabajadores, mediante memorando o circulares u órdenes verbales.

Salta,..... dede 20.....

Firma:.....

Aclaración:.....