

Zelaya, Hugo Rubén

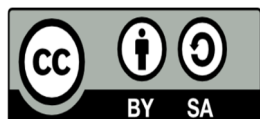
# La migración laboral sistémica en las empresas de consumo masivo en el AMBA durante 2016-2018

## Estudio de casos: Arcor SAIC y Mondelez International

2021

*Instituto: Ciencias Sociales y  
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Administración*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución – Compartir igual 4.0  
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Zelaya, H.R. (2021) *La migración laboral sistémica en las empresas de consumo masivo en el AMBA durante 2016-2018: Estudio de casos: Arcor SAIC y Mondelez International* [tesis de grado Universidad Nacional Arturo Jauretche]

Disponible en RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital UNAJ <https://biblioteca.unaj.edu.ar/rid-unaj-repositorio-institucional-digital-unaj>



## **Licenciatura en Administración**

### **Trabajo Integrador Final**

#### **La migración laboral sistémica en las empresas de consumo masivo en el AMBA durante 2016-2018**

*Estudio de casos: Arcor SAIC y Mondelez International*

Alumno: *Hugo Rubén Zelaya*

DNI: 25.434.224

Legajo: 8406

Carrera: *Licenciatura en Administración*

Tutora: *Profesora Laura Saavedra*

# CONTENIDO

<b>Presentación de la problemática: Los factores que moldean la migración de los clientes internos en las empresas de consumo masivo.....</b>	<b>3</b>
<b>Caracterización de Arcor.....</b>	<b>8</b>
<b>Caracterización Mondelez International.....</b>	<b>9</b>
<b>Conceptualizaciones claves acerca de factores que moldean la migración laboral sistémica.....</b>	<b>11</b>
<b>Análisis de los datos. La mirada agregada en torno a los empleados de ARCOR y Mondelez Internacional.....</b>	<b>22</b>
<b>Mirada puesta en cada organización. Los empleados de las empresas Arcor S.A.I.C. y de Mondelez International.....</b>	<b>28</b>
<b>Similitudes y diferencias de los datos relevados entre Arcor S.A.I.C y Mondelez International.....</b>	<b>37</b>
<b>Reflexiones Finales.....</b>	<b>39</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>41</b>
<b>ANEXO: Encuesta.....</b>	<b>42</b>

## **Presentación de la problemática: Los factores que moldean la migración de los clientes internos en las empresas de consumo masivo**

Nuestro trabajo busca analizar el fenómeno de desmotivación y migración de empleados (clientes internos) que se da en las empresas de consumo masivo en la zona del área metropolitana de Buenos Aires (AMBA).

Esta problemática es fundamental para las organizaciones debido a que, cuando se habla del éxito de una empresa, con frecuencia sólo se piensa en el cliente externo. Pero los supervisados, pares y los demás trabajadores de las organizaciones son clientes internos, y merecen la misma calidad de atención.

Es importante conocer y valorar la percepción del cliente interno sobre lo que hace la empresa y lo que de ella recibe. No sólo sobre la compensación salarial, sino también emocional. Esta incluye intangibles claves como son la calidad de la relación con sus supervisores y jefes, la inclusión y participación en la toma de decisiones, su desarrollo de carrera, el ambiente físico, la interacción con los colegas y los clientes, entre otros.

El cliente interno<sup>1</sup> es el elemento dentro de una empresa, que toma el resultado o producto de un proceso como recurso para realizar su propio proceso. Después, entregará su resultado a otro trabajador (otro cliente interno) de la empresa para continuar con el proceso hasta acabarlo y ponerlo a venta, y lo adquiera el cliente externo. Por lo que, cada trabajador es cliente y a su vez proveedor dentro de la empresa.

Las medidas implementadas durante el período de convertibilidad, a finales de la década del 90, privilegiaron una oferta laboral flexible y de menores costos, contribuyendo a delinear un mercado de trabajo funcional al patrón de crecimiento vigente. Hacia finales de la década del 90, el mercado laboral quedó caracterizado por una tasa de desempleo elevada y persistente, formas de trabajo flexibles y precarias, y la disminución de la demanda de empleo (Ameca Carreón J. A., 2014).

Dentro de este marco, el empleado (cliente interno) debido a las dificultades de encontrar ofertas laborales en un mercado en declinación, una vez que lograba su

---

<sup>1</sup> Información extraída de: <https://www.gestiopolis.com/cliente-interno-y-externo-en-una-organizacion/>. Fecha de consulta: 20-05-18

inserción en el mercado del trabajo procuraba entregar un alto desempeño a la empresa en la cual ingresaba para intentar conservar el empleo, aun cuando la oferta no era atractiva, las condiciones eran precarias o el puesto no generaba gran motivación en la persona e incluso insatisfacción. Esto fue interpretado por las empresas como una alta fidelidad y compromiso por parte de sus clientes internos, lo que provocaba una baja rotación de personal a causa de renunciadas. La rotación existente en la época se debía, más que nada, a la continua reducción de las plantillas de las empresas.

El Periodo 2001 / 2002, se caracterizó por una importante merma en los puestos laborales, una creciente baja de la oferta del mercado (con la dificultad que conllevaba el encuentro de una fuente de trabajo fijo) y alta incertidumbre respecto de la conservación del puesto. Esto llevó a que el empleado se encuentre en un ambiente de plena inseguridad y turbulencia que ocasionó una baja productividad y clima de desconfianza.)

A partir del primer trimestre de 2002 se inició una fase de recuperación, advirtiéndose importantes mejoras en los indicadores del mercado laboral. Esto originó que hubiese un fuerte compromiso por parte del cliente interno y una mejora en la lealtad de éste hacia la empresa, impulsando un alto nivel de productividad y mejora del rendimiento.

La oferta sostenida de trabajo, con el tiempo, llevó a que se iniciara nuevamente una alta rotación en las empresas, mayormente propiciada por la insatisfacción de los puestos actuales y la oportunidad de mejora tanto a nivel monetario como de mejora del puesto en sí.

El Loyalty Research Center<sup>2</sup>, empresa de servicios de consultoría que trabajó en la cuestión del cliente interno, define lealtad, en parte, como "el compromiso del empleado con el éxito de la empresa bajo la creencia de que trabajar en esa empresa es su mejor opción [...] Los empleados leales no están empeñados en encontrar otro empleo y no son responsables de las ofertas que les hacen". El Loyalty Research Center, por otro lado, sostiene que "*lealtad del empleado*" es un "*término técnico. La analogía, más próxima en investigación es el concepto de compromiso, es decir, la idea de que el empleado se*

---

<sup>2</sup> Información extraída de: <http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/es-la-lealtad-del-trabajador-una-victima-mas-del-nuevo-mercado-laboral/>. Fecha de consulta: 14-05-18

*preocupa por los intereses de su empleador". El término se divide en dos partes: "De un lado, significa valorar al extremo los intereses del empleador; del otro, conservar el mismo trabajador en vez de cambiarlo". Se refiere a esa actitud como "compromiso con la organización". Sin embargo, eso está cambiando. "Es cada vez más remota la percepción de que la empresa va a preocuparse por el trabajador como en el pasado, y eso hace que él se vuelva menos leal a ella". Se cuestiona el grado de lealtad que las personas tenían con su empleador en los buenos y malos tiempos. "El empleado es siempre más leal a aquellos que están alrededor suyo: gerente, compañeros, tal vez sus clientes. Su sentido de profesionalismo, y lealtad, tiene más que ver con el trabajo que ejecuta que con la empresa".*

Una encuesta hecha por El Loyalty Research Center a partir del año 2000, tuvo el objetivo de medir la implicación del trabajador. La investigación dividió a los trabajadores en tres grupos: empleados "*comprometidos*", los que estaban "*conectados emocionalmente a su lugar de trabajo y se sentían motivados a producir*"; "*no comprometidos*", empleados "*distantes emocionalmente del trabajo y con poca probabilidad de sentirse motivados*"; y "*trabajadores efectivamente ajenos*", para quienes "*el lugar de trabajo era un ambiente negativo y tendían a esparcir su negatividad a otros*".<sup>3</sup>

Los resultados de la encuesta mostraban que un 26% de los empleados eran del tipo comprometido, un 56% no lo eran y un 18% eran efectivamente ajenos al trabajo. En 2008, los porcentajes fueron, respectivamente: un 29%, un 51% y un 20%; en 2010, un 28%, un 53% y un 19%; y, en 2011, un 29%, un 52% y un 19%. En suma, hay una diferencia sorprendentemente pequeña entre las cifras.

La fuga de personal se debe, principalmente, a que las empresas no invierten en el bienestar de sus empleados (clientes internos) ni implementan programas de salud ni de desarrollo integral, lo que lleva a una situación que provoca que los empleados migren a otras empresas.

---

<sup>3</sup> Información extraída de: <http://www.knowledgeatwharton.com/es/article/es-la-lealtad-del-trabajador-una-victima-mas-del-nuevo-mercado-laboral/>. Fecha de consulta: 14-05-

La generación Y<sup>4</sup> (1982-1995), conocida como la de las nuevas generaciones, presenta el mayor porcentaje de rotación, mientras que la generación baby boomers<sup>2</sup> (1940-1964) es en la que menos se presenta este fenómeno.

Esto se expresa en que hay un desconocimiento de los empleados. Las organizaciones deben conocer qué los motiva. Si las organizaciones no invierten en ello gastan dinero en otros aspectos, como en costos de rotación, empleados que no están rindiendo al 100%, o más capacitación.

La rotación del personal causa problemas que cuestan a las empresas o a las oportunidades de los trabajadores. Una persona que busca un empleo mientras trabaja no es tan productiva como puede ser, lo que se traduce en pérdidas económicas para la empresa.

Es esencial que los empleadores se preocupen por la satisfacción con la que el empleado hace su trabajo. Las empresas hacen bien su trabajo cuando los clientes internos no sólo se quedan, sino que están satisfechos y son productivos.

Desarrollaremos un estudio de caso sobre dos organizaciones que nos permitirán analizar con mayor profundidad cómo influye el problema de la migración laboral sistémica en dichas empresas de consumo masivo en el AMBA durante 2016-2018.

A partir de fines del 2015 hubo un cambio de gestión a nivel nacional y provincial que implicó una nueva estrategia productiva en torno a la retracción del consumo que ocasionó la caída de las ventas de las empresas de consumo masivo, algo que determinó consecuencias en las organizaciones a estudiar porque los empleados de éstas comenzaron a buscar nuevos rumbos laborales debido a la falta de interés de las organizaciones sobre su bienestar realización profesional. Esto llevó a que las empresas replanteen sus objetivos a nivel organizacional.

Las organizaciones en las que llevamos adelante el estudio son Arcor S.A.I.C y Mondelez International, debido a la similitud que presentan en cuanto a los productos que comercializan y la semejanza en la categorización de los puestos de trabajo en

---

<sup>4</sup> Información extraída de: <https://www.ucema.edu.ar/rrhh2008/download/barbieri.pdf>.  
Fecha de consulta: 14-05-18.

ambas empresas, dentro del área comprendida por la zona del AMBA por ser dicha zona, la de mayor concentración de competencia entre ellas.

El objetivo general perseguido es indagar, analizar e identificar los factores que moldean la alta migración laboral sistémica en grandes empresas de consumo masivo

Y los objetivos específicos del trabajo son:

- Analizar la importancia asignada al salario de los empleados.
- Identificar el nivel de satisfacción y motivación en el ambiente laboral de los trabajadores.
- Comprobar el nivel de identificación personal con la empresa (cultura) de los empleados.
- Realizar un análisis integral comparativo acerca de los factores que moldean la migración laboral en las empresas Arcor S.A.I.C y Mondelez International.

La hipótesis planteada en este trabajo de investigación sostiene que el salario, la cultura corporativa y la falta de reconocimiento profesional determinan el bajo rendimiento laboral del cliente interno y su interés por cambiar de ámbito laboral. Es preciso identificar cuáles son las causas organizacionales del bajo rendimiento laboral. Para lograr identificarlas, a continuación, se enuncian una serie de variables: Económico-Salario. Motivación en el ámbito laboral. Cultura corporativa u organizacional. Excesiva carga de trabajo. Satisfacción laboral.

Específicamente se parte de un supuesto central: “El salario, la cultura corporativa y la falta de reconocimiento profesional determinan el bajo rendimiento laboral del cliente interno y por ende la desmotivación y la migración laboral sistémica”.

Este trabajo esta abordado por un diseño de investigación descriptivo. Para la recolección de información se ha recurrido a fuentes secundarias para relevar antecedentes como conceptualizaciones claves en el tema objeto de estudio. Además, realizamos una encuesta no probabilística realizada, de acuerdo a las posibilidades de acceso, a 30 empleados de la empresa Arcor S.A.I.C y a 20 empleados de Mondelez International durante el período 2018-2019, a todas las categorías de personal inherentes al canal comercial de distribuidores que se compone de gerentes regionales, jefes de cuenta, líderes de promoción y supervisores, todos pertenecientes al canal comercial de



distribuidores. Nos hemos abocado a esta área en particular para abordar el presente trabajo considerando que es un área donde se da con mayor énfasis la migración laboral y por el conocimiento acabado de la misma.

Por último, a modo de presentación cabe decir que este trabajo tiene por finalidad aportar al diagnóstico, objetivación y comprensión de la problemática de la migración laboral sistémica en grandes empresas de consumo masivo, analizando los casos de Arcor SAIC y Mondelez International.

### **Caracterización de Arcor SAIC<sup>5</sup>**

Arcor es el grupo multinacional argentino líder en alimentos y golosinas. Es la empresa N° 1 en imagen corporativa, transparente y con valores sólidos, que genera sus negocios de manera sustentable. Es el primer productor mundial de caramelos duros y llega con sus productos a más de 120 países.

En cuanto a su historia, distinguimos cinco etapas de Arcor a lo largo del tiempo:

Primera etapa: Una fábrica de caramelos: en 1951, Fulvio S. Pagani sueña con ofrecer productos de calidad para consumidores de todo el mundo y en Arroyito - Córdoba inaugura una fábrica de caramelos.

Segunda etapa: Una Empresa Multiproducto: en 1970 se desarrollan nuevos mercados y se incorporan chocolates, galletas y alimentos a su producción. Implementa un modelo de distribución considerado de categoría mundial e inicia sus primeras exportaciones.

Tercera etapa: Su temprana proyección regional: En la década del 80 se establece con oficinas comerciales y plantas industriales en la región, iniciando un proceso de integración latinoamericana y proyección internacional a través de exportaciones. Nace la marca Bon o Bon, paradigma del desarrollo internacional.

Cuarta etapa: Consolidación Internacional: en los 90, se abren oficinas comerciales en diversos países de América (Estados Unidos, Perú, Colombia, Ecuador y México) y amplía la cantidad de plantas industriales en la región. Se consolida el liderazgo de su capital marcario.

---

<sup>5</sup> Información extraída de: <http://www.arcor.com>. Fecha de consulta: 02-08-2018

Quinta etapa: Arcor Hoy, Empresa Global: en el año 2000 Arcor se consolida como una empresa N°1 en la región y el mundo. Instala oficinas comerciales en otros continentes y llega con sus productos Arcor a más de 120 países. Realiza alianzas estratégicas con empresas líderes que le permiten continuar con su crecimiento.

En la actualidad, Arcor es la principal empresa de alimentos de Argentina, es considerada la empresa líder en galletitas, alfajores y cereales de la región y es el primer productor de caramelos duros en el mundo con exportaciones a más de 120 países por un valor de U\$S 270 millones en exportaciones totales. Posee 40 plantas industriales e Latinoamérica y 11 oficinas comerciales distribuidas en América, Europa y Asia con 21.000 colaboradores. Sus principales unidades de negocio son: Golosinas, Chocolates, Helados, Galletitas y Alimentos. Además, es productor de envases de cartón corrugado y flexible para el envasado de sus productos y para la venta a terceros a través de sus empresas Cartocor y Converflex respectivamente.

### **Caracterización de Mondelez International<sup>6</sup>**

Mondelez International continúa el exitoso legado construido por Kraft Foods. La historia de cómo se convirtió Kraft Foods en la empresa de alimentos más rentable del mundo se inició en 1767. Kraft fue erigida sobre la iniciativa y la creatividad de verdaderos pioneros en el arte de satisfacer los gustos de la vida, que crearon marcas globales como Suchard, Milka, Oreo, Royal, Philadelphia, Tang, Clight, Ritz, Club Social y Lacta. A este selecto club de creadores de reconocidos alimentos, que hoy forman parte de la familia Mondelez International, se sumó el aporte de familias argentinas pioneras e innovadoras que levantaron empresas como Terrabusi, Canale, Mayco y Capri, los que popularizaron marcas como Tita, Rhodesia, Express, Cerealitas, Melba, Duquesa, Manón, Bay Biscuit y las Variedad. Todos ellos, productos asociados a imágenes que forman parte de la memoria colectiva del ser argentino.

Los hermanos Ambrosio, Felipe y Julio Terrabusi llegaron a la Argentina, procedentes de Italia a fines del siglo XIX. En 1911 fundaron Terrabusi Hnos. sobre la calle Sadi Carnot 217 (hoy Mario Bravo). Con 25 operarios que producían 5 toneladas de

---

<sup>6</sup> Información extraída de: <https://ar.mondelezinternational.com/about-us/our-history>.

Fecha de consulta: 02-08-18

bizcochos y galletas en forma artesanal por mes. En 1919, se mudaron a la planta de San José 1060 y, finalmente, en 1963 construyeron el Establecimiento Modelo Terrabusi en Pacheco, actual sede de Mondelez International en Argentina.

La historia de Canale se remonta a 1875, cuando don José Canale comenzó a elaborar productos panificados y pasteles. En la década de 1910, la empresa construyó una planta industrial en la Avenida Martín García, frente al porteño Parque Lezama. A partir de la Segunda Guerra Mundial, Canale desarrolló un fuerte proceso de expansión hacia otras categorías de productos como fideos, galletitas, harinas y envases de lata. Las otras tres empresas nacionales que se integraron son Mayco, Capri y Alimentos Especiales. Mayco fue fundada en 1952 y contaba con una planta de panificación en Florida, provincia de Buenos Aires de 4.400 m<sup>2</sup>. En 1960 Mayco se orientó al mercado de galletitas marineras y luego se especializó en productos asociados con la salud y el bienestar, con galletitas sin sal, salvado, avena, soja, sémola y, en general, de productos light y sin colesterol. Por su parte, en 1956 Capri inició sus actividades con la producción de tortas y budines. Con el tiempo apostó a la producción de vainillas, convirtiéndose en el líder del mercado para esa categoría. Asimismo, la empresa fue ganando en competitividad a partir de la automatización de su producción en una nueva planta de Pilar.

La llegada de los jugos en polvo con sabor a fruta se inició con el licenciamiento de la marca a Alimentos Argentinos, que se instaló en Buenos Aires, para luego mudarse a Villa Mercedes, San Luis, donde cambió por la denominación Alimentos Especiales Sociedad Anónima. Actualmente la planta industrial sigue operando para la producción de las líneas Tang, Clight y Royal.

La historia de Nabisco comienza hace más de 200 años, en 1792, en un pequeño pueblo de Boston donde John Pearson creó el primer comercio de venta de bizcochos y galletas en Estados Unidos. Con el correr de los años, se une a una docena de firmas similares y crean la National Biscuit Company, el responsable de esta unión fue Adolphus V. Green, un brillante abogado de Chicago quien asesoraba a varias panaderías. No solo tuvo la idea de unir estos negocios, fue también el pionero en packaging y promoción. En Argentina uno de los productos más conocidos es el polvo para hornear Royal. Su origen se remonta a 1863 cuando en Fort Wayne, estado de Indiana, los farmacéuticos Thomas Biddle y James Hoagland mezclaron bicarbonato de sodio y cremor tártaro.

Otra de las empresas que se unió fue la fábrica de levadura Fleischmann creada por un joven austríaco, Charles Fleischmann.

En 1981, Nabisco desembarcó en Argentina tras la fusión con Standars Internacional, empresa que representaba en el país a Fleischmann Argentina (Royal). El establecimiento Modelo Terrabusi fue adquirido en 1994. En 1996 se incorporan a Nabisco Royal Argentina Inc. las empresas Mayco, Capri y Vizzolini.

En la Argentina, Kraft llegó a comienzos del '90, luego de la compra de Suchard. La categoría donde alcanzó un fuerte liderazgo fue en los jugos en polvo, adquiriendo su anterior licenciataria Alimentos Especiales en 1992, relanzando Tang y con la introducción de Clight en el mercado local a partir de 1995. En 1990, Kraft se fusionó con Jacobs Suchard, dando origen a Kraft Foods Internacional. En 2001 se integró con Nabisco y la empresa alcanzó una posición de liderazgo mundial en la industria de los alimentos.

Actualmente, Mondelez atraviesa sus primeros años de vida, extendiendo la exitosa historia construida por Kraft Foods, logrando posicionarse como uno de los líderes de productos alimenticios de consumo masivo, caracterizados por su calidad, seguridad y por ser la primera opción de los consumidores argentinos.

### **Conceptualizaciones claves acerca de factores que moldean la migración laboral sistémica**

A continuación, se presentarán un conjunto de nociones teóricas que nos permitirá avanzar hacia un análisis más profundo de la temática abordada. Puntualmente desarrollamos conceptos puntuales tales como satisfacción, motivación y desempeño, teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, cultura organizacional, satisfacción laboral, salario, entre otros, necesarios para el análisis de este trabajo.

#### **Satisfacer y motivar al cliente interno**

Los autores Otto Regalado, Roy Allpacca, Luisa Baca y Mijael Gerónimo en su libro *“Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno”*, mencionan la importancia de satisfacer y motivar a los empleados. Señalan que este elemento consiste en desarrollar buenas relaciones entre la empresa y el empleado por medio de un “contrato” tácito o explícito por el que se benefician ambas partes. El fiel cumplimiento

de este contrato impacta en la motivación del empleado. Se considera que estas relaciones tienen sustento si se desarrollan tres tipos o niveles de vínculos: lazos económicos y legales, lazos estructurales y de servicios, y lazos emocionales y filantrópicos. Cada uno de ellos desempeña un papel importante en la búsqueda de la motivación del cliente interno.

Los lazos económicos y legales se originan en un trato implícito de primera importancia. Por un lado, la empresa brinda al empleado un salario justo, puntual y suficiente para llevar una vida digna mientras el empleado siente que obtiene ventajas económicas en la empresa. Por otro lado, la empresa también actúa de acuerdo con las leyes laborales y las normas que regulan el funcionamiento del mercado y la sociedad de la que forma parte, mientras el empleado se asegura de cumplir diligentemente las funciones para las cuales se le contrató, así como los objetivos y las metas que le han sido asignadas, y al hacerlo contribuye al bienestar económico de la empresa.

Los lazos estructurales y de servicios se originan en un trato de segundo nivel. La empresa provee al empleado la posibilidad de desarrollarse y crecer profesionalmente al programar capacitaciones, financiar estudios de posgrado y especializaciones, facilitar horarios para el estudio, etc. Estos lazos también se crean con una adecuada política de administración de carrera dentro de la empresa y el ejercicio de un “liderazgo de discípulos”, por medio del cual el superior inmediato comparte información y experiencia con el empleado de modo que este crezca junto con la empresa y esté capacitado para una responsabilidad mayor. Este tipo de lazos guarda relación con una estructura organizativa adecuada, horizontal y abierta a brindar información. El empleado, por su parte, retribuye estos beneficios al generar valor para la empresa, aplicar en ella las competencias que adquiere, incrementar su productividad, buscar nuevas oportunidades para la empresa; en suma, al garantizar la viabilidad y la sostenibilidad del negocio.

Los lazos emocionales constituyen un trato de tercer nivel. El cliente interno siente que trabajar para la empresa es una experiencia grata. Se advierten aspectos de comunicación y buenas relaciones entre el personal, es notoria la preocupación de la alta dirección por el empleado, se crea una cultura de respeto y consideración. Se desarrollan actividades de integración y confraternización y no se escatiman esfuerzos en hacer del trabajo una gran experiencia para el empleado. Es tal vez el lazo más difícil

de medir, pero también el más evidente y el que más activa la motivación del empleado. Por su parte, el empleado se convierte en un embajador de la marca o de la empresa, se siente motivado y materializa su buena disposición en el compromiso con la empresa, el logro de los objetivos y la búsqueda de mejores medios de rentabilidad.

Estos lazos no son estáticos, son esfuerzos continuos, progresivos y creativos. No se trata de tener empleados satisfechos, sino de tenerlos motivados; la satisfacción induce al conformismo, la motivación conduce a la acción. (Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno, Otto Regalado, Roy Allpacca, Luisa Baca, Mijael Gerónimo, pág. 55-57).

### **Motivación y desempeño**

El contador público y Doctor en Ciencias Económicas Alejandro Melamed en su libro "*Empresas (+) humanas*", destaca que para lograr un alto desempeño se requiere motivación. Melamed (2010) señala que la motivación de los empleados es indispensable para que una organización sea exitosa. La motivación no anticipa el éxito, pero es claro que lo contrario es seguro: la desmotivación pavimenta el camino al fracaso. Mediante la motivación las organizaciones logran personal con alto grado de desempeño para alcanzar sus objetivos, entregar sus productos y servicios en los que se han especializado y, finalmente, para lograr ventajas competitivas.

Por otro lado, Melamed (2010) dice que para definir el desempeño es necesario diferenciar la acción, es decir la conducta, del resultado. El aspecto conductual se refiere a lo que hace la persona en el trabajo; por ejemplo, el ensamblado de un automóvil, la venta de computadoras personales, enseñar a leer en las escuelas o hacer una cirugía cardíaca. Es importante además reconocer que no cualquier conducta se incorpora en el concepto de desempeño, sino sólo aquella que es relevante para las metas organizacionales porque "el desempeño es lo que una organización contrata para que un individuo haga y lo haga bien". En la era del conocimiento, gerenciar no es controlar y evaluar los desempeños. Gerenciar es promover la motivación y gestionar la transferencia del conocimiento.

La motivación intrínseca es importante para las empresas especialmente en áreas donde los precios y el mercado juegan un papel menor. La decisión de potenciar la motivación

intrínseca depende fuertemente de la necesidad de generar y transferir conocimientos tácitos, que son una fuente importante de ventaja competitiva sustentable.

Según Melamed (2010), en todos los casos, sea cual fuere el temperamento de un individuo, habrá que recurrir a factores que no figuran en los libros, a recetas que nunca se escribieron, que no están clasificadas ni se pueden memorizar. No existe motivación capaz de conmover, sorprender, o agradar a un ser humano si no se tiene un conocimiento profundo de su forma de ser; de su sensibilidad; de su manera de entender y vivir el dolor; de su capacidad de tolerancia a la frustración y, sobre todo, sin descubrir qué principios lo guían en la vida y cuál cree él que es su misión en la Tierra, la más simple de las respuestas al solo hecho de haber nacido. Para cada individuo un particular habrá una respuesta diferente, una motivación única, un deseo a satisfacer. (Empresas (+) humanas, Alejandro Melamed, pág. 88-90)

El modelo de motivación con mayor reconocimiento es el modelo de jerarquía de necesidades. Abraham Maslow<sup>7</sup> (1943) señaló que las personas muestran un grupo complejo de necesidades excepcionalmente intensas que pueden clasificarse en una jerarquía. El fundamento de esta jerarquía radica en las siguientes suposiciones básicas:

- Una vez satisfecha una necesidad, se reduce su importancia como motivador. Sin embargo, conforme se satisface una necesidad gradualmente emerge otra que ocupa su lugar, la gente siempre lucha por satisfacer alguna necesidad.
- La red de necesidades de gran parte de las personas es muy compleja, con varias de ellas afectando el comportamiento en algún momento determinado. Es evidente que cuando alguien se enfrenta a una emergencia, por ejemplo, sed exacerbada, esa necesidad domina hasta ser satisfecha.
- En general hay que satisfacer las necesidades del nivel inferior antes que las necesidades de nivel más alto se activen con fuerza suficiente para impulsar el comportamiento.
- Existen más formas de satisfacer las necesidades de niveles más alto que las de nivel más bajo.

---

<sup>7</sup> Información extraída de: <https://www.gestiopolis.com/jerarquia-de-las-necesidades-de-abraham-maslow/>. Fecha de consulta: 20-05-18.

Este modelo indica que un individuo cuenta con cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima y de realización personal.

A los dos primeros niveles se los denomina necesidades de orden menor, a los tres restantes de orden mayor.

En cuanto a las necesidades fisiológicas, las necesidades de alimento, agua, aire y vivienda son necesidades fisiológicas y constituyen el nivel más bajo de la jerarquía de Maslow. Las personas se concentran en satisfacer estas necesidades antes de pasar a otras de orden superior. Los gerentes tienen que comprender que, en la medida que los empleados estén motivados por necesidades fisiológicas, sus preocupaciones no apuntarán al trabajo que realizan. Aceptarán cualquier empleo que satisfaga estas necesidades. Los gerentes que se centran en las necesidades fisiológicas para tratar de motivar a los subordinados suponen que la gente trabaja sobre todo por dinero.

Por su parte, las necesidades de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor, amenazas o enfermedad son necesidades de seguridad. Al igual que las fisiológicas, las de seguridad insatisfechas hacen que las personas se preocupen por satisfacerlas. Las personas motivadas sobre todo por necesidades de seguridad valoran sus empleos principalmente como una defensa contra la pérdida de la satisfacción de necesidades básicas. Los gerentes se deben enfocar en proteger a los trabajadores de los riesgos en su ambiente proveyéndoles cascos, anteojos y teclados ergonómicos. La seguridad psicológica también es importante. Al ofrecer seguros de salud, vida e incapacidad, las organizaciones promueven el sentido de seguridad y bienestar de sus empleados.

Pero aquellos gerentes que opinan que el interés principal de sus subordinados se encuentra en la seguridad, no estimulan la innovación ni recompensan el hecho de correr riesgos. A su vez los empleados seguirán estrictamente las reglas que se les fijen.

Por otro lado, las necesidades de amistad, amor y la sensación de pertenencia son necesidades de afiliación. Los gerentes necesitan comprender que, cuando las necesidades de afiliación constituyen las principales fuentes de motivación, las personas valoran el trabajo como una oportunidad de conocer y establecer relaciones interpersonales cálidas y amistosas.

Los gerentes y líderes de equipos que creen que los empleados luchan ante todo por satisfacer estas necesidades, probablemente los respalden. Con este fin insisten en que



los compañeros de trabajo acepten al empleado, que participen en actividades complementarias (como programas deportivos, actos culturales y celebraciones de la compañía) y en normas con base en equipos.

A su vez, los sentimientos de logro personal y de valor propio y de reconocimiento o respeto de los demás cumplen con las necesidades de estima. Las personas con necesidades de estima quieren que los otros las acepten por lo que son y las consideren competentes y capaces.

Los gerentes que centran su atención en tales necesidades intentan motivar a los empleados con gratificaciones y reconocimientos públicos por sus servicios. Tal vez estos gerentes usen broches para solapas, artículos en el periódico de la empresa, relaciones de logros en la pizarra de anuncios y otras actividades similares para fomentar en los empleados el orgullo por su trabajo.

Finalmente, el cumplimiento de los deseos propios se logra con la satisfacción de las necesidades de realización personal. Las personas que luchan por alcanzar la autorrealización tratan de incrementar sus habilidades de solución de problemas, se aceptan así mismos y a los demás.

Los gerentes que insisten en la realización personal pueden hacer participar a los empleados en el diseño de puestos, realizarán asignaciones especiales para aprovechar las habilidades exclusivas de los empleados o darán a los equipos de empleados libertad para planear y poner en práctica el trabajo.

Por su parte, Peter Drucker<sup>8</sup> en su libro "La Gerencia" sostiene que el trabajo en equipo tiene cualidades evidentes. Todos conocen siempre la labor del conjunto, y se sienten responsables del mismo. El equipo se muestra muy receptivo a las ideas nuevas y a los modos nuevos de hacer las cosas. Y muestra mucha adaptabilidad. Respecto a las limitaciones del equipo, el mismo autor sostiene las siguientes: Carece de claridad, a menos que el líder del grupo la cree. Tiene escasa estabilidad. Su economía es reducida; un equipo necesita permanente atención a su administración, a las relaciones de las personas en la fuerza de tareas, a la asignación de las personas a los respectivos cargos, a la explicación, la deliberación, la comunicación. Gran parte de la energía se consagra

---

<sup>8</sup> Información extraída de: <https://es.scribd.com/doc/98384347/Drucker-La-Gerencia-Tareas-Responsabilidades-y-Practicas>. Fecha de consulta: 15-06-18

a mantener el grupo en funcionamiento. Aunque todos los miembros del equipo comprenden la tarea común, no siempre entienden su propia tarea específica. Cada uno puede estar tan interesado en lo que otros están haciendo, que presta escasa atención a su propia labor. La gran ventaja que tiene los equipos es que son adaptables, se muestran muy receptivos a la experimentación, a las ideas nuevas, y a los modos nuevos de hacer las cosas. Son los mejores medios utilizables para superar el aislamiento y el provincialismo funcional. Todo profesional de carrera debería actuar en algunos equipos en el curso de su vida de trabajo.

Cada persona en su puesto de trabajo debe estar informado respecto a lo que acontece en todas las áreas de la organización. Pero para lograrlo muchas veces se pretende que el acceso a esta información se efectúe por modus propio, de modo no sistemático, descuidando horas de su trabajo y animado exclusivamente por una necesidad de asegurarse que "no lo dejen afuera" o temiendo una sanción.

Esto no deber ser así. Si la comunicación no es eficaz, mucho de lo que se haga para salvar los problemas diarios no podrá implementarse o aprobarse y se desperdiciarán muchos esfuerzos. La comunicación es la transmisión de una expresión (subjetiva), una información (objetiva) o una duda.

### **Cultura Organizacional**

Según Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, en su libro "Comportamiento Organizacional", define a la Cultura organizacional como a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. Robbins y Judge señalan que las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización.

1. Innovación y aceptación del riesgo: Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. Atención al detalle: Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3. Orientación a los resultados: Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
4. Orientación a la gente: Grado en que las decisiones de la dirección toman en

- cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
5. Orientación a los equipos: Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
  6. Agresividad: Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
  7. Estabilidad: Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el estatus quo en contraste con el crecimiento.

La cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, es un término descriptivo. Esto es importante debido a que diferencia este concepto del de satisfacción en el trabajo. Las investigaciones sobre cultura organizacional buscan medir el modo que los empleados ven a su organización. En cambio, la satisfacción en el trabajo busca medir las respuestas eficaces al ambiente del trabajo. Tiene que ver con la forma en que los empleados sienten respecto de las expectativas de la organización, prácticas de recompensa, etc. Aunque los dos términos sin duda tienen características que se traslapan, hay que recordar que el término *cultura organizacional* es descriptivo, mientras que *satisfacción en el trabajo* es evaluativo. (Comportamiento Organizacional, Robbins, Judge, 2009, pág. 551-552)

La cultura organizacional tiene cierto número de funciones dentro de una organización. La primera es que define fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. La segunda es que transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. La tercera función es que facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual. La cuarta es que mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados. Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados.

El papel de la cultura como influencia del comportamiento de los trabajadores parece ser cada vez más importante en el lugar de trabajo de hoy. A medida que las organizaciones amplían su extensión del control, aplanan sus estructuras, introducen equipos, reducen la formalización y dan poder a los empleados, el *significado compartido* provisto por una cultura fuerte garantiza que todos vayan en la misma dirección. (Comportamiento Organizacional, Robbins, Judge, 2009, pág. 555-556)

## **Satisfacción Laboral**

Se puede enunciar muchos cambios significativos en el trabajador, siempre que se tenga en cuenta qué necesidades requiere cada colaborador en su puesto de trabajo, como se siente en relación con sus compañeros y jefes, así como realizar un seguimiento de su vida familiar y social, interacción que motivará al trabajador a superarse en la consecución de logros para la empresa y satisfacer las necesidades que pueda tener él. Para establecer mejoras no sólo en la producción de la compañía sino en todos los ámbitos que se pueda imaginar, es necesario comenzar indicando qué factores inciden en la consecución de objetivos y metas, mismas que, por lo general, están amparadas en una planeación estratégica que apunte a 5 o 10 años como mínimo. Para esto se tomará como primer factor al empleador, quien con su capital e ideales establecerá la identidad y cultura de la empresa e incluso el tipo de liderazgo que adopte la institución; estos modelos de conducta son aceptados y tomados en consideración por los empleados en la mayoría de las ocasiones. Por otro lado, para llegar a producir y generar divisas, es necesario invertir y el capital invertido derivarlo en ganancias. Por lo visto, el dueño o accionistas de la empresa siempre velan por generar recursos que les ayude a seguir en el mercado, con el único fin de retorno de capital y acumular ganancias. Otros en cambio mirarán más allá de sólo acumular dinero, sino que invertirán en maquinarias nuevas, de fácil manejo y sofisticadas, que mejoren la producción. Otros en cambio capacitarán y harán programas de formación para sus empleados, ya que son ellos los que ayudarán a mejorar y elevar los índices de rentabilidad, por lo cual es este el factor clave para el éxito de una organización. El segundo factor está influenciado por los empleados, quienes con su esfuerzo, empeño y dedicación lograrán que esos ideales se hagan realidad, estimulando la consecución de las tareas encomendadas. Como se sabe, el individuo está motivado por sus intereses y expectativa, por lo tanto, se dice que el primer filtro en toda empresa es verificar que el futuro miembro de ésta tenga los mismos intereses que los que trabajan en la empresa, sean agresivos en el mercado de ventas, responsables y honestos en el área financiera y contable, disciplinados en el área de bodega y almacén, por dar algunos ejemplos. El futuro empleado para ingresar a la organización tendrá que contar con algunas de las características de la cultura y estar motivado en la consecución de logros y objetivos que se trace la institución. Entonces, puede afirmarse que la satisfacción de un trabajador está dada por factores intrínsecos propios al sujeto, e individualizado, proceso intrapsicológico por medio del cual la

persona tiende a percibir el mundo de una manera única e integral, o fraccionada, de acuerdo con sus intereses. Por lo tanto, todo lo que se relacione con el mundo exterior será asimilado o rechazado de acuerdo con su conveniencia y necesidades, por otro lado, está la institución que cuenta con una cultura misma que se antepondrá siempre a los del trabajador. Es necesario que la empresa seleccione muy bien a sus nuevos colaboradores para precautelar la existencia y armonía de su planta laboral, a los empleados que ya están trabajando se deberá alinearlos a la consecución de logros, metas y objetivos. Las condiciones de trabajo sean físicas y ambientales, están relacionadas con las manifestaciones intrapsicológicas del empleado y se manifiestan en función de las necesidades básicas del trabajador, íntimamente ligadas a las condiciones sociales en que se desenvuelve la persona. Por lo general las empresas toman este punto en consideración a la hora de contratar un empleado, estableciendo una proyección de si se podrá o no ajustar a las condiciones de trabajo de la organización. Se habla entonces de una cultura organizacional, y se origina a partir de la administración que el empleador ejerza sobre sus subalternos, he aquí que los intereses del empleador prevalecerán en gran medida al de los empleados, por lo cual la cultura y el ambiente están íntimamente ligados a la forma cómo gestionen el talento humano los directivos de la empresa. La comunicación que se maneja en las organizaciones no son las mismas que se establecen en el hogar, por lo general el nivel de información que manejan en la familia es informal, en la cual los roles ya están establecidos y cada miembro de la familia tiene claro el mismo, a eso se suma la forma en cómo se comunican, que es informal. La motivación para realizar tal o cual actividad va a depender del estado de ánimo, incluso.

Sin embargo, en las instituciones la forma de manejar la comunicación es formal y siguiendo patrones establecidos, ya que se instauran reglas o canales de comunicación para todos los miembros, y que estos deben ser cumplidos. Así, en las organizaciones se crean políticas de información y protocolos para manejar la comunicación e información generada, importante para mantener bien informados a todos los miembros, lo que aumentará la percepción de los trabajadores de que son escuchados y la organización está gustosa en compartir la información con sus colaboradores, aumentando el nivel de confianza. En la entidad empresarial es necesario establecer una coherencia entre los objetivos de los trabajadores, con los generales que la empresa instaura. Los mismos deben ser consensuados entre directivos y empleados para que

exista una adecuada realización y así este sistema de objetivos de la institución abarque, no sólo en optimizar el servicio, sino que favorezca al trabajador. El deber de toda organización empresarial es lograr el cumplimiento de los objetivos impuestos ante los desafíos que se presenten, debido a determinadas circunstancias en las cuales es necesaria la buena preparación de los empleados, para poder enfrentar las situaciones. Con todo esto, podemos afirmar cuán importante es tener en claro la definición de los propósitos, pues el ser humano por naturaleza tiene como deber el cumplimiento de todas las metas. Para que los propósitos sean alcanzados es fundamental que el empleado se sienta satisfecho y más que todo cómodo en el lugar o área de trabajo que le fue asignado, esto sin duda traerá consigo un mejor ambiente para los trabajadores y como efecto un mejor rendimiento en cuanto a su desenvolvimiento y accionar dentro de la empresa. Los objetivos, además de ello, deben ser claros y muy bien definidos, para esto es imprescindible la comunicación entre los grupos de empleados, junto con ello lograr una buena interacción hará más fácil el desarrollo de la comprensión entre los miembros de la empresa. Mientras mayor sea la organización, mayor será la claridad de los objetivos propuestos. Para que el hombre actúe de una manera más eficaz, por lo general, la presencia de determinados incentivos, facilitan y estimulan el mejoramiento de sus actividades, además de este factor, existe otro más claro y objetivo, la motivación como factor indispensable para un mejor desarrollo de su capacidad. De esta forma el empleado además de sentirse plenamente satisfecho podrá cubrir las necesidades que la empresa requiere, llegando así a una máxima escala de éxitos. En algunas organizaciones que no cuentan con sistemas adecuados de trabajo, tienden a no dar un buen servicio a sus empleados, lo que puede originar un inadecuado servicio a los clientes, sean estos internos o externos. (Jiménez-Bonilla Dennis, Jiménez-Bonilla Edgar. Revista Ciencia NEMI, Vol. 9- N.º 18, junio 2016, pág. 29-31)

## **Salario**

Pilar Alonso Martin (2008) en su artículo Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración, publicado en la revista de Psicología del Trabajo y las organizaciones, señala que, desde el punto de vista de la psicología, el trabajo proporciona salud física y mental, entretenimiento, prestigio, contactos sociales y es una fuente de realización personal (Gamero, 2003). Por ello, muchas veces la insatisfacción laboral tiene efectos nocivos sobre la productividad del individuo. Asimismo, la autora dice que en la actualidad no existe una definición unánimemente aceptada sobre el

concepto de satisfacción laboral. Así, por ejemplo, la dimensión de satisfacción con la retribución (Smith, Kendall y Hulin, 1969; Warr y Routledge, 1969) ha sido etiquetada por otros autores como satisfacción con las recompensas extrínsecas (Schmitt y Loher, 1984) o como satisfacción extrínseca (Weiss, Davis, England y Lofquist, 1967) pero definiéndose todas ellas del mismo modo.

Según Alonso Martín (2008), las facetas de satisfacción más mencionadas tienen que ver con la satisfacción con el contenido del trabajo (interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje o la dificultad), con el salario, con las condiciones de trabajo (horario, descansos, condiciones ambientales) y con la empresa (Alonso Martín, P. (2008, Julio). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, pág. 27).

### **Análisis de los datos. La mirada agregada en torno a los empleados de ARCOR y Mondelez Internacional**

Los siguientes resultados fueron obtenidos de acuerdo con el análisis realizado sobre la encuesta no probabilística realizada, de acuerdo con las posibilidades de acceso, a 30 empleados de la empresa Arcor S.A.I.C y a 20 empleados de Mondelez International durante el período 2018-2019.

Podemos destacar que la edad de los encuestados de la primera organización oscila entre los 28 y 57 años, de los cuales un 63,3% tiene un nivel de estudio universitario y un 36,7% un nivel secundario. Por otro lado, en la segunda organización la edad de los encuestados está dentro del rango de los 37 y 51 años, de los cuales el 50% posee nivel de estudios secundarios y el 50% posee estudios universitarios.

La categoría del personal fue variada y se compone por gerentes regionales, jefes de cuenta, líderes de promoción y supervisores, todos pertenecientes al canal comercial de distribuidores. De la primera empresa, el 3% representa al puesto de gerente regional, en tanto el 47% a la categoría jefe de cuenta y el restante 50% representa a la categoría de líderes de promoción. En la segunda empresa, el 5% de los encuestados representan a los gerentes regionales, el 8% a los jefes de cuenta, mientras que el 55% representa a la categoría supervisores. Es importante destacar que los puestos de líderes de promoción

y supervisores de las organizaciones estudiadas realizan tareas y funciones muy similares.

En primer lugar, realizaremos un análisis general respecto a las respuestas de los empleados de ambas empresas. Comenzando con el análisis general, respecto a la pregunta *¿Para usted es más importante trabajar de forma individual o grupal?*, el 68% de los encuestados opinó que es más importante trabajar en forma grupal, mientras que el 32% restante prefiere trabajar en forma individual.

Teniendo en cuenta la respuesta brindada por los encuestados, podemos observar que para ambas empresas es importante trabajar en forma grupal, tal como Peter Drucker sostiene en su libro “La Gerencia”, que el trabajo en equipo tiene cualidades evidentes. Cada uno de los integrantes del equipo conocen siempre la labor del conjunto, y se sienten responsables del mismo. Además, Drucker afirma que el equipo se muestra muy receptivo a las ideas nuevas y a los modos nuevos de hacer las cosas y muestra mucha adaptabilidad. Esto refuerza el resultado de la primera pregunta donde se ve la importancia que los empleados le dan al trabajo grupal.

Luego, a la pregunta *¿Usted considera que tiene a su alcance los instrumentos para desempeñar su trabajo de forma óptima?*, el 84% piensa que no cuenta con los instrumentos para realizar su trabajo en forma óptima, mientras que el 16% piensa que sí.

Aquí identificamos que los empleados de ambas organizaciones tienen como percepción que tanto Arcor como Mondelez no les brindan todas las herramientas necesarias para poder trabajar de forma óptima, lo que nos lleva a pensar que el concepto de Satisfacción Laboral no se cumple, ya que para que los propósitos sean alcanzados es fundamental que el empleado se sienta satisfecho y más que todo cómodo en el lugar o área de trabajo que le fue asignado, esto sin duda traerá consigo un mejor ambiente para los trabajadores y como efecto un mejor rendimiento en cuanto a su desenvolvimiento y accionar dentro de la empresa.

Seguidamente con respecto a la pregunta *¿Usted percibe que su superior se ocupa de usted como persona?*, el 32% contestó a veces, el 28% dijo siempre, 20% opinó nunca y el 20% restante prefirió no opinar sobre la pregunta.



Según Maslow en su libro Teoría de Jerarquía de necesidades, la necesidad de afiliación se ajusta a lo que está preguntando, ya que cuando las necesidades de afiliación constituyen las principales fuentes de motivación, las personas valoran el trabajo como una oportunidad de conocer y establecer relaciones interpersonales cálidas y amistosas, por lo que es justo decir que los encuestados de ambas organizaciones tienen opiniones diversas a la hora de percibir si su jefe se ocupa de ellos como persona.

Con respecto a la pregunta *¿Usted siente que ha tenido posibilidad de aprender y desarrollarse en su trabajo en el último año?*, 72% opinó que sí, en tanto que el 28% dice que no ha podido desarrollarse y aprender en el último año en su trabajo.

Esta respuesta fue mucho más concreta ya que la mayor parte de los empleados encuestados de ambas empresas cree que han tenido la posibilidad de desarrollarse y aprender en el último año de trabajo. Para lograr la satisfacción laboral de los empleados se puede enunciar muchos cambios significativos en el trabajador, siempre que se tenga en cuenta qué necesidades requiere cada colaborador en su puesto de trabajo. Para esto se tomará como primer factor al empleador, en este caso Arcor y Mondelez, quien con su capital e ideales establecerá la identidad y cultura de la empresa e incluso el tipo de liderazgo que adopte la institución; estos modelos de conducta son aceptados y tomados en consideración por los empleados en la mayoría de las ocasiones. En algunos casos, los empleadores capacitarán y harán programas de formación para sus empleados, ya que son ellos los que ayudarán a mejorar y elevar los índices de rentabilidad, por lo cual es este el factor clave para el éxito de una organización. Esto refleja que el 72% los empleados encuestados sienten que las empresas les dio estas herramientas para desarrollarse y aprender.

Posteriormente se indagó sobre si consideran importante la rotación interna del personal (ascensos) a lo que el 56% dijo que es importante, 36% opinó que es muy importante, 4% poco y 4% prefirió no opinar.

Aquí, el 92% de los encuestados consideran importante y muy importante lograr ascensos dentro de sus organizaciones. Esto puede entenderse aplicando una de las necesidades que Maslow explica, la necesidad de estima o reconocimiento, la cual dice que los gerentes que centran su atención en tales necesidades intentan motivar a los empleados con gratificaciones y reconocimientos públicos por sus servicios. Un ascenso cumple con la característica de gratificación y reconocimiento que Maslow nos explica.

La siguiente pregunta fue *¿Cuál es el grado de importancia que usted le asigna al salario?*, el 54% de los encuestados dijo ser muy importante, 38% opinó que es fundamental, mientras que el 8% manifestó que es importante. Ninguno de los encuestados piensa que es poco o nada importante.

El grado de importancia del salario tiene relación a como los empleados logran satisfacción por su trabajo realizado. Según Pilar Alonso Martín, una de las facetas de satisfacción más mencionadas es el salario, que se entrelaza con la necesidad de seguridad de Maslow, ya que las personas motivadas sobre todo por necesidades de seguridad valoran sus empleos principalmente como una defensa contra la pérdida de la satisfacción de necesidades básicas que son saciadas con un salario acorde.

Con relación a la pregunta *¿Usted considera que su remuneración se encuentra acorde con el mercado laboral?*, 52% de los encuestados respondió que no está acorde, el 44% dijo que sí está acorde y un 4% no respondió la pregunta.

La respuesta a este interrogante fue muy pareja. Esto lo volvemos a emparejar con el concepto de salario de Pilar Alonso, como una de las facetas más importantes para los trabajadores para cubrir sus necesidades básicas.

Seguidamente se indagó a los encuestados sobre cómo dirían que se encuentran respecto de su remuneración, a lo que el 52% dijo estar insatisfecho, 28% opinó estar muy satisfecho, el 16% manifestó estar satisfecho, mientras que el 4% no quiso dar su opinión al respecto.

La satisfacción laboral es uno de los principales factores que hacen al buen desempeño de cada uno de los empleados. Las condiciones de trabajo sean físicas o ambientales, están relacionadas con las manifestaciones intrapsicológicas del empleado y se manifiestan en función de las necesidades básicas del trabajador, íntimamente ligadas a las condiciones sociales en que se desenvuelve la persona. Basándonos en estos conceptos y sumado al salario, podemos entender que los empleados encuestados de ambas empresas no están satisfechos con la remuneración percibida por su trabajo.

Con respecto a la importancia de su trabajo dentro de la empresa, el 100% de los encuestados manifestó que consideran importante su trabajo dentro de la empresa.

Analizando la pregunta *¿Usted se encuentra a gusto con la cultura organizacional de su empresa?*, 52% de los encuestados no está a gusto, mientras que el 36% si lo está. 12% no quiso dar una respuesta.

Podemos deducir que los empleados de ambas empresas no creen que la cultura organizacional aplicada sea la correcta. La cultura organizacional es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados. La cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados. El papel de la cultura como influencia del comportamiento de los trabajadores parece ser cada vez más importante en el lugar de trabajo de hoy. Por lo tanto, ambas instituciones no están logrando que sus empleados se sientan a gusto con sus políticas internas.

Seguidamente, a la pregunta *¿Usted siente que sus opiniones sobre aspectos del trabajo son tenidas en cuenta?*, el 40% respondió que siempre es tenida en cuenta su opinión, 36% dijo que a veces, mientras que el 20% piensa que nunca su opinión es tenida en cuenta. El 4% restante no opinó sobre esta pregunta.

A la pregunta *¿Usted considera que su Jefe/Supervisor alienta su desarrollo profesional?*, el 60% opinó que sí, mientras que el 40% dijo que no.

Sobre la pregunta *¿Usted considera que el entorno laboral de su empresa es propicio para su desarrollo profesional?*, 40% de los empleados encuestados dijo que algo es propicio, el 32% piensa que es muy propicio y el 24% opinó que es poco propicio. El 4% piensa que no es nada propicio el entorno laboral de su empresa para su desarrollo profesional.

Esta respuesta la podemos relacionar con los lazos estructurales y de servicios que plantean los autores Otto Regalado, Roy Allpacca, Luisa Baca y Mijael Gerónimo en su libro *“Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno”*. Según los autores, los lazos estructurales y de servicios se crean con una adecuada política de administración de carrera dentro de la organización por la que, la empresa debe proveer a los empleados la posibilidad de desarrollarse y crecer profesionalmente al programar capacitaciones, financiar estudios de posgrado y especializaciones, facilitar horarios

para el estudio, etc. Vemos que los encuestados en un bajo porcentaje (32%) cree que es muy propicio el entorno laboral para su desarrollo profesional.

Posteriormente a la pregunta *¿Sabe lo que se espera de usted en el trabajo?*, el 85% de los encuestados dijo que sí sabe lo que se espera de ellos en el trabajo, mientras que el 15% manifestó no saber.

Finalmente, al indagar, sobre un listado predeterminado de nueve factores, *¿Qué factor considera más importante debería darse para que usted considere un cambio laboral?*, 29 de las personas encuestadas eligieron el factor determinante para cambiar de trabajo a la poca variación en su remuneración, lo que representa un 58% del total de los encuestados. Por su parte, 8 de los empleados que representan el 16%, expresaron que poco-escaso estímulo para trabajar por objetivos o resultados es un factor importante para cambiar de ámbito laboral, mientras que un cambio en el clima laboral fue elegido por el 14% de los encuestados. Por último, 6 de los individuos encuestados (12%) dijo que poco-escaso reconocimiento laboral es para ellos un factor fundamental para considerar un cambio laboral.

De esta manera, esta información estructurada recolectada mediante las encuestas acerca de como se sienten los empleados encuestados respecto a su satisfacción laboral dentro de las empresas Arcor y Mondelez, permite en gran medida llegar a conclusiones respecto a la hipótesis planteada en este trabajo.

En el siguiente apartado se profundiza el análisis con la mirada puesta en cada una de las organizaciones y con el fin de sintetizar el análisis realizado, se presentará un cuadro comparativo que nos permita ver similitudes y/o diferencias entre los datos relevados en la encuesta de ambas empresas.

## **Mirada puesta en cada organización. Los empleados de las empresas Arcor S.A.I.C. y de Mondelez International**

En este ítem, comenzamos con el análisis de resultados obtenidos de acuerdo con el análisis realizado sobre la encuesta no probabilística realizada a 30 empleados de la empresa Arcor S.A.I.C durante el período 2018-2019.

Podemos destacar que la edad de los encuestados oscila entre los 28 y 57 años, de los cuales un 63,3% tiene un nivel de estudio universitario y un 36,7% un nivel secundario. La categoría del personal fue variada y se compone por gerentes regionales, jefes de cuenta, líderes de promoción y supervisores, todos pertenecientes al canal comercial de distribuidores, de los cuales, el 3% representa al puesto de gerente regional, en tanto el 47% a la categoría jefe de cuenta y el restante 50% representa a la categoría de líderes de promoción.

Comenzando con el análisis, respecto a la pregunta *¿Para usted es más importante trabajar de forma individual o grupal?*, el 70% de los encuestados opinó que es más importante trabajar en forma grupal, mientras que el 30% restante prefiere trabajar en forma individual.

Aquí podemos observar que para los empleados de Arcor S.A.I.C. es importante trabajar en forma grupal, lo que afirma la respuesta general sostenida por Peter Drucker en su libro “La Gerencia”, que el trabajo en equipo tiene cualidades evidentes. Es preciso determinar que la respuesta de los empleados de Arcor reafirma la respuesta general de todos los encuestados.

Luego, a la pregunta *¿Usted considera que tiene a su alcance los instrumentos para desempeñar su trabajo de forma óptima?*, el 83% piensa que no cuenta con los instrumentos para realizar su trabajo en forma óptima, mientras que el 17% piensa que sí.

Los empleados de Arcor tienen como percepción que la empresa no le brinda todas las herramientas necesarias para poder trabajar de forma óptima. El concepto de Satisfacción Laboral no se cumple, ya que para que los propósitos sean alcanzados es fundamental que el empleado se sienta satisfecho y más que todo cómodo en el lugar o área de trabajo que le fue asignado, esto sin duda traerá consigo un mejor ambiente para los trabajadores y como efecto un mejor rendimiento en cuanto a su desenvolvimiento y

accionar dentro de la empresa. Volvemos a confirmar la respuesta general brindada por los empleados de ambas organizaciones.

Seguidamente, con respecto a la pregunta *¿Usted percibe que su superior se ocupa de usted como persona?*, el 37% contestó a veces, el 27% dijo siempre, 17% opinó nunca y el 20% restante prefirió no opinar sobre la pregunta.

Apoyándonos en el libro sobre Teoría de Jerarquía de necesidades de Maslow, y utilizando como fundamento una de las necesidades planteadas por el autor, la necesidad de afiliación se ajusta a lo que está pregunta indaga. Las necesidades de afiliación constituyen las principales fuentes de motivación, las personas valoran el trabajo como una oportunidad de conocer y establecer relaciones interpersonales cálidas y amistosas, por lo que es justo decir que los empleados de Arcor encuestados ratifican la tendencia que se vio en la respuesta general de la pregunta en cuestión.

Con respecto a la pregunta *¿Usted siente que ha tenido posibilidad de aprender y desarrollarse en su trabajo en el último año?*, 77% opinó que sí, en tanto que el 23% dice que no ha podido desarrollarse y aprender en el último año en su trabajo.

Vuelve a ratificarse la tendencia con respecto a la respuesta general, ya que la mayor parte de los empleados encuestados de Arcor cree que han tenido la posibilidad de desarrollarse y aprender en el último año de trabajo. Para lograr la satisfacción laboral de los empleados se puede enunciar muchos cambios significativos en el trabajador, siempre que se tenga en cuenta qué necesidades requiere cada colaborador en su puesto de trabajo. Para esto se tomará como primer factor al empleador, quien con su capital e ideales establecerá la identidad y cultura de la empresa e incluso el tipo de liderazgo que adopte la institución. En algunos casos, los empleadores capacitarán y harán programas de formación para sus empleados, ya que son ellos los que ayudarán a mejorar y elevar los índices de rentabilidad, por lo cual es este el factor clave para el éxito de una organización.

Posteriormente se indagó sobre si consideran importante la rotación interna del personal (ascensos) a lo que el 53% dijo que es importante, 37% opinó que es muy importante, 7% poco y 3% prefirió no opinar.

Aquí, si bien el 90% de los empleados de Arcor consideran importante y muy importante lograr ascensos dentro de sus organizaciones, baja en un 2% respecto a la

respuesta general. Esto no hace más que confirmar la tendencia. Apoyándonos en una de las necesidades que Maslow explica, la necesidad de estima o reconocimiento, la cual dice que los gerentes que centran su atención en tales necesidades intentan motivar a los empleados con gratificaciones y reconocimientos públicos por sus servicios. Un ascenso cumple con la característica de gratificación y reconocimiento que Maslow nos explica.

La siguiente pregunta fue *¿Cuál es el grado de importancia que usted le asigna al salario?*, el 60% de los encuestados de Arcor dijo ser muy importante, 33% opinó que es fundamental, mientras que el 7% manifestó que es importante. Ninguno de los encuestados piensa que es poco o nada importante.

El grado de importancia del salario tiene relación a como los empleados logran satisfacción por su trabajo realizado. Según Pilar Alonso Martín, una de las facetas de satisfacción más mencionadas es el salario, que se entrelaza con la necesidad de seguridad de Maslow, ya que las personas motivadas sobre todo por necesidades de seguridad valoran sus empleos principalmente como una defensa contra la pérdida de la satisfacción de necesidades básicas que son saciadas con un salario acorde. La respuesta de los empleados de Arcor potencia la respuesta general de ambas empresas.

Con relación a la pregunta *¿Usted considera que su remuneración se encuentra acorde con el mercado laboral?*, 53% de los encuestados respondió que no está acorde, el 43% dijo que sí está acorde y un 3% no respondió la pregunta.

Se sigue viendo que la respuesta a este interrogante fue muy pareja al igual que en la general. Esto lo volvemos a emparejar con el concepto de salario de Pilar Alonso, como una de las facetas más importantes para los trabajadores para cubrir sus necesidades básicas. Los empleados de Arcor encuestados reafirman la tendencia de la respuesta general.

Seguidamente se indagó a los encuestados sobre *cómo dirían que se encuentran respecto de su remuneración*, a lo que el 53% dijo estar insatisfecho, 23% opinó estar muy satisfecho, el 20% manifestó estar satisfecho, mientras que el 3% no quiso dar su opinión al respecto.

Volvemos al análisis de la satisfacción laboral como uno de los principales factores que hacen al buen desempeño de cada uno de los empleados. Las condiciones de trabajo

(sean físicas o ambientales) están relacionadas con las manifestaciones intrapsicológicas del empleado y se manifiestan en función de las necesidades básicas del trabajador, íntimamente ligadas a las condiciones sociales en que se desenvuelve la persona. Basándonos en estos conceptos y sumado al salario, podemos entender que los empleados encuestados de Arcor no están satisfechos con la remuneración percibida por su trabajo, reafirmando la tendencia general.

Con respecto a la importancia de su trabajo dentro de la empresa, el 100% de los encuestados manifestó que consideran importante su trabajo dentro de la empresa.

Analizando la pregunta *¿Usted se encuentra a gusto con la cultura organizacional de su empresa?*, 57% de los encuestados no está a gusto, mientras que el 33% si lo está. 10% no quiso dar una respuesta.

Aquí, los empleados de Arcor encuestados no creen que la cultura organizacional aplicada sea la correcta, confirmando la tendencia general de esta pregunta. Como ya analizamos, la cultura organizacional es el aglutinante social que ayuda a mantener unida a la organización, al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados. La cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados. En consecuencia, Arcor no está logrando que sus empleados se sientan a gusto con sus políticas internas.

Sobre la pregunta *¿Usted considera que el entorno laboral de su empresa es propicio para su desarrollo profesional?*, 50% de los empleados encuestados dijo que algo es propicio, el 27% piensa que es muy propicio y el 20% opinó que es poco propicio. El 3% piensa que no es nada propicio el entorno laboral de su empresa para su desarrollo profesional.

La respuesta dada por los empleados encuestados de Arcor acentúa la tendencia recogida en la respuesta general ya que un 10% más fue el resultado de los encuestados de Arcor respecto de ambas empresas. Nuevamente, relacionamos esta respuesta con el concepto de los lazos estructurales y de servicios que plantean los autores Otto Regalado, Roy Allpacca, Luisa Baca y Mijael Gerónimo en su libro *“Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno”*. Según los autores, los lazos estructurales y de servicios se crean con una adecuada política de administración de carrera dentro de la organización por la que, la empresa debe proveer a los empleados la posibilidad de desarrollarse y crecer profesionalmente al programar capacitaciones, financiar estudios



de posgrado y especializaciones, facilitar horarios para el estudio, etc. También se ve acentuada en un bajo porcentaje (27%) que los encuestados de Arcor, cree que es muy propicio el entorno laboral para su desarrollo profesional.

Finalmente, al indagar, sobre un listado predeterminado de nueve factores, *¿Qué factor considera más importante debería darse para que usted considere un cambio laboral?*, 17 de los empleados de Arcor eligieron el factor determinante para cambiar de trabajo a la poca variación en su remuneración, lo que representa un 57% del total de los encuestados (30). Por su parte, 4 de los empleados de Arcor que representan el 13%, expresaron que poco-escaso estímulo para trabajar por objetivos o resultados es un factor importante para cambiar de ámbito laboral, mientras que un cambio en el clima laboral fue elegido por el 17% de los encuestados. Por último, 4 de los individuos encuestados de Arcor (13%) dijo que poco-escaso reconocimiento laboral es para ellos un factor fundamental para considerar un cambio laboral.

De esta manera, esta información estructurada recolectada mediante las encuestas acerca de cómo se sienten los empleados encuestados respecto a su satisfacción laboral, en este caso dentro de las empresas Arcor, permite ratificar las respuestas generales obtenidas del análisis general de ambas organizaciones.

A continuación, comenzamos con el análisis de resultados obtenidos de acuerdo con el análisis realizado sobre la encuesta no probabilística realizada a 20 empleados de la empresa Mondelez International durante el período 2018-2019, como se menciona anteriormente en el análisis general.

Podemos destacar que la edad de los encuestados de Mondelez International está dentro del rango de los 37 y 51 años, de los cuales el 50% posee nivel de estudios secundarios y el 50% posee estudios universitarios.

La categoría del personal fue variada y se compone por gerentes regionales, jefes de cuenta, líderes de promoción y supervisores, todos pertenecientes al canal comercial de distribuidores, de los cuales el 5% de los encuestados representan a los gerentes regionales, el 8% a los jefes de cuenta, mientras que el 55% representa a la categoría supervisores. Es importante destacar que los puestos de líderes de promoción de Arcor y supervisores de Mondelez realizan tareas y funciones muy similares.

Comenzando con el análisis, respecto a la pregunta *¿Para usted es más importante trabajar de forma individual o grupal?*, el 65% de los encuestados de Mondelez opinó que es más importante trabajar en forma grupal, mientras que el 35% restante prefiere trabajar en forma individual.

Nuevamente podemos observar que, al igual que para los empleados de Arcor, para los empleados de Mondelez es importante trabajar en forma grupal. Esto afirma la respuesta general sostenida por Peter Drucker en su libro “La Gerencia”, que el trabajo en equipo tiene cualidades evidentes. Es preciso determinar que la respuesta de los empleados de Mondelez ratifica los resultados de la respuesta general de los encuestados de ambas empresas.

Luego, a la pregunta *¿Usted considera que tiene a su alcance los instrumentos para desempeñar su trabajo de forma óptima?*, el 85% piensa que no cuenta con los instrumentos para realizar su trabajo en forma óptima, mientras que el 15% piensa que sí.

Los empleados de Mondelez también perciben que la empresa no le brinda todas las herramientas necesarias para poder trabajar de forma óptima. Nuevamente el concepto de Satisfacción Laboral no se cumple, ya que para que los propósitos sean alcanzados es fundamental que el empleado se sienta satisfecho y más que todo cómodo en el lugar o área de trabajo que le fue asignado. Esto sin duda traerá consigo un mejor ambiente en el ámbito laboral y como consecuencia, un mejor rendimiento en cuanto a su desenvolvimiento y accionar dentro de la empresa. Volvemos a confirmar la respuesta general brindada por los empleados de ambas organizaciones.

Seguidamente, con respecto a la pregunta *¿Usted percibe que su superior se ocupa de usted como persona?*, el 25% contestó a veces, el 30% dijo siempre, 25% opinó nunca y el 20% restante prefirió no opinar sobre la pregunta.

En este interrogante planteado, vemos una diferencia respecto a los relevados con la primera empresa, ya que un mayor número de empleados de Mondelez piensan que su jefe se ocupa siempre de ellos como persona, mientras que los empleados de la primera organización contestaron en mayor número que se ocupan sólo a veces. Como ya lo hemos planteado, las necesidades de afiliación constituyen las principales fuentes de motivación. Las personas valoran el trabajo como una oportunidad de conocer y

establecer relaciones interpersonales cálidas y amistosas. Por lo tanto, es importante destacar que los empleados de Mondelez no ratifican la tendencia que se vio en la respuesta general de la pregunta en cuestión.

Con respecto a la pregunta *¿Usted siente que ha tenido posibilidad de aprender y desarrollarse en su trabajo en el último año?*, 65% opinó que sí, en tanto que el 35% dice que no ha podido desarrollarse y aprender en el último año en su trabajo.

Vuelve a ratificarse la tendencia con respecto a la respuesta general, ya que la mayor parte de los empleados encuestados de Mondelez cree que han tenido la posibilidad de desarrollarse y aprender en el último año de trabajo. Para validar la respuesta, volvemos a utilizar el concepto de satisfacción laboral de los empleados. En algunos casos, los empleadores capacitarán y harán programas de formación para sus empleados, ya que son ellos los que ayudarán a mejorar y elevar los índices de rentabilidad, por lo cual es este el factor clave para el éxito de una organización.

Posteriormente se indagó sobre si consideran importante la rotación interna del personal (ascensos) a lo que el 60% dijo que es importante, 35% opinó que es muy importante y 5% prefirió no opinar.

El 95% de los empleados de Mondelez consideran importante y muy importante lograr ascensos dentro de sus organizaciones, lo que aumenta en un 3% respecto a la respuesta general. Esto no hace más que confirmar la tendencia. Apoyándonos en una de las necesidades que Maslow explica, la necesidad de estima o reconocimiento, la cual dice que los gerentes que centran su atención en tales necesidades intentan motivar a los empleados con gratificaciones y reconocimientos públicos por sus servicios. Un ascenso cumple con la característica de gratificación y reconocimiento que Maslow nos explica y reafirma la tendencia general.

La siguiente pregunta fue *¿Cuál es el grado de importancia que usted le asigna al salario?*, el 45% de los encuestados de Mondelez dijo ser muy importante al igual que el 45% opinó que es fundamental, mientras que el 10% manifestó que es importante. Ninguno de los encuestados piensa que es poco o nada importante.

Nuevamente tomamos el concepto de Salario y su grado de importancia y su relación de como los empleados logran satisfacción por su trabajo realizado. Según Pilar Alonso Martin, una de las facetas de satisfacción más mencionadas es el salario, que se

entrelaza con la necesidad de seguridad de Maslow, ya que las personas motivadas sobre todo por necesidades de seguridad valoran sus empleos principalmente como una defensa contra la pérdida de la satisfacción de necesidades básicas que son saciadas con un salario acorde. Volvemos a confirmar que la respuesta de los empleados de Mondelez potencia la respuesta general de ambas empresas.

Con relación a la pregunta *¿Usted considera que su remuneración se encuentra acorde con el mercado laboral?*, 50% de los encuestados respondió que no está acorde, el 45% dijo que sí está acorde y un 5% no respondió la pregunta.

Se sigue viendo que la respuesta a este interrogante fue muy pareja al igual que en la general. Esto lo volvemos a emparejar con el concepto de salario de Pilar Alonso, como una de las facetas más importantes para los trabajadores para cubrir sus necesidades básicas. Los empleados de Mondelez encuestados reafirman la tendencia de la respuesta general.

Seguidamente se indagó a los encuestados sobre *cómo dirían que se encuentran respecto de su remuneración*, a lo que el 50% dijo estar insatisfecho, 35% opinó estar muy satisfecho, el 10% manifestó estar satisfecho, mientras que el 5% no quiso dar su opinión al respecto.

Volvemos a utilizar el concepto de satisfacción laboral como uno de los principales factores de análisis que hacen al buen desempeño de cada uno de los empleados. Las condiciones de trabajo (sean físicas o ambientales) están relacionadas con las manifestaciones intrapsicológicas del empleado y se manifiestan en función de las necesidades básicas del trabajador, íntimamente ligadas a las condiciones sociales en que se desenvuelve la persona. Basándonos en estos conceptos y sumado al salario, podemos entender que los empleados encuestados de Mondelez no están satisfechos con la remuneración percibida por su trabajo, reafirmando la tendencia general.

Analizando la pregunta *¿Usted se encuentra a gusto con la cultura organizacional de su empresa?*, 45% de los encuestados no está a gusto, mientras que el 40% si lo está. Por su parte, 15% no quiso dar una respuesta.

Al igual que los empleados de Arcor, los empleados de Mondelez encuestados también creen que la cultura organizacional aplicada no es la correcta, confirmando la tendencia general de esta pregunta. Como ya analizamos, la cultura organizacional es el

aglutinante social que ayuda a mantener unida a la organización, al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados. La cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados. En consecuencia, Mondelez no está logrando que sus empleados se sientan a gusto con sus políticas internas.

Sobre la pregunta *¿Usted considera que el entorno laboral de su empresa es propicio para su desarrollo profesional?*, 25% de los empleados encuestados de Mondelez dijo que algo es propicio, el 40% piensa que es muy propicio y el 30% opinó que es poco propicio. El 5% piensa que no es nada propicio el entorno laboral de su empresa para su desarrollo profesional.

La respuesta dada por los empleados encuestados de Mondelez discrepa de la tendencia recogida en la respuesta general ya que un 15% menos fue el resultado de los encuestados de Mondelez respecto de ambas empresas y un 25% menos respecto de la respuesta brindada por los encuestados de Arcor. Nuevamente, relacionamos esta respuesta con el concepto de los lazos estructurales y de servicios que plantean los autores Otto Regalado, Roy Allpacca, Luisa Baca y Mijael Gerónimo en su libro *“Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno”*. Según los autores, los lazos estructurales y de servicios se crean con una adecuada política de administración de carrera dentro de la organización por la que, la empresa debe proveer a los empleados la posibilidad de desarrollarse y crecer profesionalmente al programar capacitaciones, financiar estudios de posgrado y especializaciones, facilitar horarios para el estudio, etc. Por otro lado, se ve acentuada en un mayor porcentaje (40%) que los encuestados de Mondelez cree que es muy propicio el entorno laboral para su desarrollo profesional respecto de los empleados de Arcor (27%).

Finalmente, al indagar, sobre un listado predeterminado de nueve factores, *¿Qué factor considera más importante debería darse para que usted considere un cambio laboral?*, 12 de los empleados de Mondelez eligieron el factor determinante para cambiar de trabajo a la poca variación en su remuneración, lo que representa un 60% del total de los encuestados (20). Por su parte, 4 de los empleados de Mondelez que representan el 20%, expresaron que poco-escaso estímulo para trabajar por objetivos o resultados es un factor importante para cambiar de ámbito laboral, mientras que un cambio en el clima laboral fue elegido por el 15% (3) de los encuestados. Por último, sólo 1 de los

empleados encuestados de Mondelez (5%) dijo que poco-escaso reconocimiento laboral es para ellos un factor fundamental para considerar un cambio laboral.

De esta manera, esta información estructurada recolectada mediante las encuestas acerca de cómo se sienten los empleados encuestados respecto a su satisfacción laboral, en este caso dentro de la empresa Mondelez, permite ratificar las respuestas generales obtenidas del análisis general de ambas organizaciones.

### **Similitudes y diferencias de los datos relevados entre Arcor S.A.I.C y Mondelez International**

Con el fin de sintetizar el análisis realizado, se presenta a continuación un cuadro comparativo que nos permita ver similitudes y/o diferencias entre los datos relevados en la encuesta de ambas empresas.

<b>Empresas</b>		<b>Respuesta con mayor porcentaje</b>
Arcor SAIC	Mondelez International	
<b>Importancia del trabajo Grupal o Individual</b>		Grupal
70%	65%	
<b>Alcance a la mano de instrumentos para hacer correctamente su trabajo</b>		Si
83%	85%	
<b>Percibe usted que su superior se ocupa de usted como persona</b>		A veces
32%	27%	
<b>Posibilidad de Aprender y desarrollarse en su trabajo</b>		Si
77%	65%	
<b>Importancia del Salario</b>		Muy
60%	45%	
<b>Remuneración Acorde</b>		No
53%	50%	
<b>Satisfacción respecto a su remuneración</b>		Insatisfecho
53%	50%	
<b>A gusto con la Cultura Organizacional</b>		No
57%	45%	
<b>Aliento del su jefe para su desarrollo profesional</b>		Si
57%	65%	
<b>Opiniones tenidas en cuenta</b>		Siempre
37%	45%	
<b>Entorno laboral propicio para su desarrollo</b>		Algo
50%	25%	
<b>Factor más importante para un cambio laboral</b>		Poca variación en su remuneración
57%	60%	

*Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas a empleados de las empresas Arcor S.A.I.C y Mondelez International durante el período 2018-2019*

A través de este cuadro podemos observar que son mayores las similitudes respecto a las diferencias en cuanto a las opiniones vertidas por los encuestados de ambas empresas.

Haciendo hincapié en las diferencias, la pregunta que indaga sobre si considera al entorno laboral propicio para su desarrollo profesional, es un punto para resaltar ya que hubo una disparidad en cuanto a la respuesta brindada por los empleados de Arcor SAIC y la brindada por los empleados de Mondelez International. Los empleados de Arcor se inclinaron por la respuesta que tuvo el mayor porcentaje (“Algo”), mientras que los empleados de Mondelez opinaron con mayor porcentaje por la opción “Muy” con un 40 por ciento de respuesta sobre esta pregunta.

Podemos ver aquí, que los empleados de Arcor y Mondelez no tienen la misma percepción sobre su entorno laboral. Mientras que los encuestados de Arcor están menos satisfechos con el entorno laboral, los empleados de Mondelez por su parte se sienten con mayores posibilidades de desarrollo profesional dentro de la empresa.

Otra diferencia para resaltar se ve en la respuesta a la pregunta sobre si su supervisor se ocupa de usted como persona, ya que la respuesta de los empleados de Arcor fue de 37 por ciento por la opción “A veces”, que fue la que obtuvo mayor respuesta por parte de todos los encuestados. Sin embargo, los empleados de Mondelez, en esta respuesta optaron por la opción “Siempre” como la más elegida a la hora de contestar esta pregunta con un 30 por ciento.

Por otra parte, en la pregunta sobre cual es el grado de importancia que usted le asigna al salario, también se observa una diferencia en las respuestas de los empleados encuestados de ambas empresas. Los empleados encuestados de Arcor fueron contundentes en cuanto a la elección de la opción “Muy importante”, con un 60 por ciento. En este punto, si bien los empleados de Mondelez también optaron por esta opción en un 45 por ciento, también se inclinaron en un 45 por ciento por la opción “Fundamental”, por lo que se observa una diferenciación entre los empleados de Arcor y los de Mondelez, donde los empleados encuestados de Arcor claramente lo ven muy importante a la importancia del salario, mientras que los empleados de Mondelez encuestados se dividen entre muy importante y fundamental.

Por último, en el resto de las preguntas realizadas en la encuesta se observa una similitud marcada en las respuestas de los empleados de ambas empresas, lo que nos permite establecer una relación similar entre ambas empresas para poder identificar el nivel de satisfacción en el ambiente laboral de los trabajadores, comprobar el nivel de identificación personal con la empresa (cultura) de los empleados y, en consecuencia, confirmar, mediante el análisis integral comparativo, los factores que moldean la migración laboral en las empresas Arcor S.A.I.C y Mondelez International.

### **Reflexiones finales**

A partir del análisis de los resultados de las encuestas realizadas a las empresas Arcor S.A.I.C y Mondelez International, se pudo identificar cuáles son las principales causas de la problemática sobre la migración laboral sistémica en las empresas de consumo masivo en el AMBA. El salario, la cultura y el reconocimiento profesional son los factores principales que afectan el rendimiento del cliente interno dentro de la organización. Por lo cual el desempeño laboral requiere de condiciones de trabajo percibidas como satisfactorias por los empleados para que se logre materializar un alto nivel de rendimiento. Otro de los factores que cobran mayor importancia es la necesidad de contar con una cultura organizacional donde la participación se instituya como máxima, que encarne la satisfacción de los trabajadores en su hacer diario de forma que se sienta parte importante e indispensable en la empresa.

Es un continuo reto para los directivos de cada organización, tener en cuenta que cada integrante es diferente y que a cada uno lo motivan diferentes razones y que éstas, van variando según el momento que están viviendo las personas. Por tal motivo, lo que en un momento resulta motivante para un cliente interno, en otra situación puede dejar de serlo. Hoy en día y en concordancia con la realidad que nos azota, los integrantes están preocupados por el aumento en el costo de vida y la inflación, lo que determina que las remuneraciones económicas, puntualmente el salario, son un factor motivante muy importante para ellos.

Por eso, la cultura organizacional debe ser muy fuerte para formar excelentes líderes, que detecten en cada momento cuáles son las necesidades para satisfacer, cuáles son las expectativas que tienen los clientes internos y cuáles son sus percepciones respecto a su trabajo, para poder diseñar el incentivo óptimo que la persona necesita para obtener de



ella una conducta motivada, la cual influye en su rendimiento en la organización. Es importante generar una cultura organizacional que no pierda de vista la motivación y satisfacción de los empleados y su identificación personal con la empresa, ya que de esta manera, poder lograr que los clientes internos de cada organización aumenten su productividad y se evite la rotación de personal, ya que este último punto está cada vez más presente en la mente de los directivos de RRHH porque conlleva un elevado costo, siendo el capital humano, el recurso más importante para una organización exitosa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ameca Carreón José Alberto (2014). Cliente interno y externo en una organización. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/cliente-interno-y-externo-en-una-organizacion/>.

Jimenez-Bonilla Dennis, Jimenez-Bonilla Edgar (Junio 2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. Revista Ciencia UNEMI, vol 9 (Nº 18), 29-31.

Melamed Alejandro (2010). Empresas (+) humanas (Primera edición). Buenos Aires. Editorial: Planeta.

Regalado, O.; Allpacca, R., Baca, L.; Gerónimo, M. (2011). Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno. Lima: Universidad ESAN, 2011.

Robbins Stephen P, Judge Timothy A. (2009). Comportamiento Organizacional (Decimotercera edición). Mexico, DF. Editorial: Pearson.

### Fuentes de consulta:

Knowledgeatwharton: <http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/es-la-lealtad-del-trabajador-una-victima-mas-del-nuevo-mercado-laboral/>. Fecha de consulta: 14-05-18

Ucema: <https://www.ucema.edu.ar/rrhh2008/download/barbieri.pdf>. Fecha de consulta: 14-05-18.

Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/cliente-interno-y-externo-en-una-organizacion/>. Fecha de consulta: 20-05-18

Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/jerarquia-de-las-necesidades-de-abraham-maslow/>. Fecha de consulta: 20-05-18

Cerem: <https://www.cerem.pe/blog/conoces-la-teoria-x-y-teoria-y>. Fecha de consulta: 20-05-18

Administración 2: <http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>. Fecha de consulta: 29-06-18

Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>. Fecha de consulta: 08-07-18.

Blog Talentclue: <http://blog.talentclue.com/clima-laboral-y-su-influencia-en-la-productividad-de-la-organizacion>. Fecha de consulta: 11-07-18

Sitio Arcor: <http://www.arcor.com>. Fecha de consulta: 02-08-2018

Sitio Mondelez International: <https://ar.mondelezinternational.com/about-us/our-history>. Fecha de consulta 02-08-18

**ANEXO:**

***Encuesta:***

Datos Personales

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Sexo F / M

Puesto: \_\_\_\_\_ Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

Nivel de estudios: \_\_\_\_\_

Cuestionario

1) ¿Para usted es más importante trabajar de forma individual o grupal?

Individual

Grupal

2) ¿Usted considera que tiene a su alcance los instrumentos para desempeñar su trabajo de forma óptima?

Si

No

3) ¿Usted percibe que su superior se ocupa de usted como persona?

Siempre

A veces

Nunca

N/S

4) ¿Usted siente que ha tenido posibilidad de aprender y desarrollarse en su trabajo en el último año?

Si

No

5) ¿Usted considera importante la rotación interna del personal (Ascensos)?

Muy importante

Poco importante

Importante

Nada importante

N/S

6) ¿Cuál es el grado de importancia que usted le asigna al salario? (Califique en una escala del 1 al 10 donde “uno” significa nada importante y “diez” significa fundamental)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

7) ¿Usted considera que su remuneración se encuentra acorde con el mercado laboral?

- Si  N/S  
 No

8) Usted como diría que se encuentra respecto a su remuneración...

- Muy satisfecho  Muy insatisfecho  
 Satisfecho  N/C  
 Insatisfecho

9) ¿Usted considera importante su trabajo dentro de la empresa?

- Si  N/C  
 No

10) ¿Usted considera que su empresa es socialmente responsable?

- Mucho  Nada  
 Algo  N/S  
 Poco

11) ¿Usted se encuentra a gusto con la cultura organizacional de su empresa?

- Si  N/S  
 No

12) ¿Usted considera que su Jefe/ Supervisor alienta su desarrollo profesional?

- Si  No

13) ¿En los últimos seis (6) meses algún superior ha hablado con usted acerca de su progreso profesional?

- Si  NO

14) ¿Usted siente que sus opiniones sobre aspectos del trabajo son tenidas en cuenta?

- Siempre
- A veces
- Nunca
- N/S

15) ¿Sabe lo que se espera de usted en el trabajo?

- Si
- No

16) ¿Se encuentra estimulado para continuar a mediano o largo plazo siendo parte de la organización?

- Si
- No

Si su respuesta es afirmativa, detalle los motivos:

---

---

---

---

---

17) ¿Usted considera que el entorno laboral de su empresa es propicio para su desarrollo profesional?

- Muy
- Algo
- Poco
- Nada

18) A continuación, indique de la siguiente lista, qué factor considera más importante debería darse para que usted considere un cambio laboral (cambiar de empresa)

- Cambio en el clima laboral
- Cambio de jefe directo
- Poca variación en su remuneración
- Horario Flexible
- Posibilidad de ascenso
- Poco-escaso estímulo para crear e innovar
- Poco-escaso estímulo para trabajar por objetivos o resultados
- Poco escaso reconocimiento laboral