



Facultad de Ciencias Económicas

Sede Rosario

Carrera: Licenciatura en Administración

Trabajo Final de Carrera Título:

**Clima laboral como elemento influyente en la reputación de la Empresa
“Cerealística”**

Alumno: Veliz, Brisa

Profesora: Noguera, López Yohana

Fecha: Octubre del año 2023

ÍNDICE

INTRODUCCION	4
CAPITULO I.....	5
Planteamiento del problema.....	5
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
Justificación.....	8
CAPITULO II	9
Marco teórico	9
Clima organizacional	9
Tipos de clima organizacional	10
Factores que integran la gestión del clima laboral	11
Great Place to Work.....	13
CAPITULO III	16
Marco metodológico	16
Tipo de investigación	16
Tipo de diseño	16
Técnicas de recolección de información	17
Análisis y procesamiento de los datos	17

CAPITULO IV	18
Caracterización de la Empresa	18
Propósito y visión.....	19
Éxito	19
Valores	19
Fundación Cerealística	19
Preservación del Medioambiente	20
Factores para la gestión del clima laboral dentro de la empresa	21
Entrevista.....	21
Evaluación de desempeño	24
Incentivos no monetarios en la empresa	26
Fomento de la Diversidad, Equidad e Inclusión	30
Beneficios como resultados de la gestión del clima laboral	33
Retroalimentación	33
Fidelización de los empleados	34
Aumento de Productividad.....	35
Identidad corporativa	35
Certificación Great Place To Work.....	36
CONCLUSIONES	37
ANEXO.....	38
Instrumento	38

BIBLIOGRAFIA	39
--------------------	----

INTRODUCCION

Uno de los grandes retos actuales de las empresas es elevar la satisfacción de los trabajadores a través de un clima organizacional adecuado que permita fortalecer al equipo humano y así poder obtener un mejor rendimiento en sus tareas.

La prioridad del presente estudio de caso, para el final de la carrera de Licenciatura en Administración, es analizar cómo la gestión del clima laboral de la empresa “Cerealística¹” influye en su reputación, evaluando así factores tales como la satisfacción de las necesidades de los empleados, la motivación laboral, las posibilidades de desarrollo y calidad de vida.

Este trabajo está compuesto por cuatro capítulos. En el primero se presenta la problemática con su correspondiente justificación, el objetivo general y los objetivos específicos que se desarrollarán. El segundo capítulo da un encuadre a la teoría que tendrá las bases que acompañarán al entendimiento del tema a estudiar para dar a conocer la relevancia del estudio de caso.

En el tercer capítulo se definirá el marco metodológico, indicando el tipo de trabajo realizado, el tipo de diseño y las técnicas aplicadas para luego, en el capítulo cuatro, detallar los resultados obtenidos de la investigación.

¹ “Cerealística”: nombre de fantasía para salvaguardar información sensible de una Empresa existente en la realidad en el mercado de Argentina.

CAPITULO I

Planteamiento del problema

El clima organizacional es importante para las empresas que quieran entrar en el entorno de mercado de hiper competencia que hoy en día existe. Es el factor que da singularidad a cada organización y hace que procesos tales como la motivación perduren, sean constantes y vayan avanzando a la par de lo que requieren las personas, aggiornándose así a las necesidades impuestas por el cliente interno.

Las organizaciones que manejan de forma inteligente el clima laboral son aquellas que generalmente tienen mayor facilidad para un desarrollo estratégico dónde las personas se comprometen con sus tareas y, por ende, su rendimiento es aún más satisfactorio y aprovechable, tanto para ellos como para la empresa.

Desde hace tiempo que se habla acerca de la importancia que tiene el desempeño del capital humano para la sostenibilidad de una organización, pero no todos logran un manejo flexible a largo plazo del mismo.

La materia de Recursos Humanos es una disciplina que se encuentra en constante cambio, nutriéndose e influenciándose por la actualidad. Uno de los cambios más actuales que ha atravesado fue la modificación de su nombre a “capital humano”. Esto proviene de la idea de que las personas son parte del capital de una organización. Sin embargo, se debe tener en claro que la gestión de recursos humanos se implementa por el mero hecho de mejorar la rentabilidad y no por el beneficio que representa en las personas (Alles, 2005)

No todas las empresas gestionan el clima laboral de manera correcta, sino que éste se va formando de manera casual en el micro entorno de jefes y colaboradores sin seguir la estructura del diseño o el desarrollo estratégico planificado, lo cual termina generando disociación con este, pudiendo así, probablemente, demorar el cumplimiento de los objetivos.

Entender la importancia que tiene el comportamiento de las personas dentro de la empresa, la estructura y el manejo de estos dos recursos, posibilita mejorar el rendimiento de la organización y el alcance fructífero de sus objetivos.

Este trabajo trata el análisis de una situación real que se genera en un contexto específico y que fue elegido por la autora debido a que tiene acceso a la información por formar parte de la empresa trabajada y lo considera un tema relevante para darlo a conocer y desarrollarlo.

En ese contexto, se pretende responder para la empresa Cerealística la siguiente pregunta que guiará todo el proceso de investigación: ¿Cómo puede contribuir una adecuada gestión del clima laboral en la formación de una buena reputación, al punto de convertirse en una ventaja diferencial para la empresa?

Objetivo general

Analizar la gestión el clima organizacional de la empresa Cerealística y cómo influye en su buena reputación.

Objetivos específicos

Describir el contexto organizacional de la empresa Cerealística.

Señalar los factores que se utilizan en la empresa Cerealística para gestionar el clima organizacional.

Sintetizar los beneficios que obtiene la empresa Cerealística a partir de la gestión del clima laboral y que le permitieron obtener la certificación de Great Place To Work.

Justificación

La elección de este estudio de caso se debe a que la autora ha tenido la experiencia de atravesar por diferentes tipos de trabajo y ha hecho foco en percibir y notar cómo cambia su rendimiento laboral en función de la gestión propia de cada empresa.

Además, pudo identificar que no cambia sólo su actitud frente a las tareas diarias, sino que también la del resto de los colaboradores. La falta de interés por el esfuerzo o, por el contrario, la demostración del mismo, fueron los disparadores que se tuvieron en cuenta para analizar esta temática y abordarla para la obtención del título universitario de Licenciatura en Administración, haciendo hincapié en distintos conceptos estudiados a lo largo de la carrera y aprovechar esta oportunidad para exponerlos y así dar a conocerlos.

Este trabajo se desarrollará con el fin de demostrar la urgencia que significa para las organizaciones poner el foco en el cliente interno para después poder dirigirse hacia el cliente externo, ya que actualmente las empresas que logran identificar los requerimientos y deseos del capital humano son las más competitivas.

En este caso se utilizará de ejemplo a la empresa Cerealística resaltando las acciones que lleva a cabo para motivar a su personal y lograr aumentar el rendimiento del desempeño laboral. Esto también será interesante para la empresa estudiada ya que se podrá apreciar y ser considerada dentro de un proceso de benchmarking por otras empresas.

CAPITULO II

Marco teórico

Clima organizacional

No existe una unificación de definiciones para el clima organizacional debido a la subjetividad con que algunos autores han descripto al mismo. Sin embargo, aquí se detallan algunas de las teorías explicativas del tema.

La conceptualización del clima organizacional nace con la Teoría de Campo de Kurt Lewin (1951) En esta investigación, Lewin se enfoca en el estudio de la conducta del sujeto y su ambiente. Entiende que el sujeto actúa según la manera en la que percibe al espacio en el que se mueve y define a este espacio como un campo dinámico ya que no sólo es una concepción física, sino también una psicológica. Allí coexisten una totalidad de hechos que ocurren en el mismo lugar y tiempo y estas variables, a las cuales llama fuerzas internas y externas, en conjunto, determinan el comportamiento del individuo.

El clima organizacional hace referencia al ambiente que existe entre los miembros de una organización y éste se encuentra estrechamente relacionado al grado de motivación de los empleados y, por ende, al comportamiento de los mismos. (Chiavenato, 2000)

La importancia del clima radica en que éste refleja tanto las actitudes como los valores y creencias de los miembros de la organización. Los directivos deben tomar en consideración el análisis y diagnóstico del clima para poder evaluar el trasfondo de conflictos o insatisfacción que afectan de manera negativa el desarrollo de la compañía (Brunet, 1987).

Una de las teorías organizacionales más descriptivas es la Teoría de Likert, citada por Brunet (1987), que indica que el comportamiento de los empleados es influenciado por las condiciones en que ellos perciben a la organización y por sus informaciones, capacidades y valores. La base de esta teoría es justamente la percepción, ya que tiene en cuenta la realidad de manera subjetiva y existen varios factores que influyen sobre la percepción individual del clima:

- Los parámetros relacionados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional.

- La posición jerárquica ocupada por el individuo dentro de la empresa y el salario que percibe.
- Los factores personales como lo son la personalidad, actitud y nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los demás miembros de la organización sobre la misma.

Tipos de clima organizacional

La combinación de las variables explicadas en la Teoría de Likert lleva a determinar dos tipos de clima organizacional.

Clima de tipo autoritario:

- Autoritarismo explotador: la dirección no confía en los empleados, se trata de una jerarquía descendente. Existe poca interacción entre el directorio y los trabajadores, una interacción a base de miedo y represiones, con pocas recompensas. Los procesos se encuentran centralizados y las comunicaciones son en base a directrices e instrucciones específicas.
- Autoritarismo paternalista: la confianza del directorio para con los empleados es condescendiente. Algunas decisiones se toman en los niveles altos y otras se delegan a niveles inferiores, es por esto que los empleados llegan a sentirse en un ambiente estable pero el directorio utiliza las necesidades sociales para lograr este clima. Se utilizan las recompensas y castigos para la motivación interna.

Clima de tipo participativo:

- Consultivo: el directorio tiene confianza en sus empleados, lo que permite la delegación de toma de decisiones más específicas. La comunicación es descendente, se trata de satisfacer las necesidades de estima y prestigio mediante recompensas y castigos ocasionales.
- Participación en grupo: la dirección tiene confianza absoluta en los empleados. La toma de decisiones se encuentra distribuida en toda la organización, lo que hace que los empleados se vean motivados por su

implicación. La comunicación es de forma descendente / ascendente y, además, lateral. Se forma un equipo entre empleados y dirección para alcanzar los objetivos (Brunet, 1987).

Factores que integran la gestión del clima laboral

Gibson y otros (2001) explicaron los componentes del clima organizacional, considerando como parte de ellos al comportamiento individual dentro de las organizaciones que involucran las actitudes y percepciones de cada empleado que luego afecta al desempeño del mismo; al comportamiento grupal como la sumatoria de todos esos intereses comunes; a la estructura y diseño de las organizaciones; y, por último, a los procesos de las organizaciones que dan vida y son esenciales para las organizaciones como lo son la comunicación y la toma de decisiones.

Una de las distinciones más importantes es la medición según las 8 dimensiones según Likert:

- Los métodos de mando: forma en la cual se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales: los procesos que se utilizan para motivar a los empleados y satisfacer sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación: la naturaleza de los tipos de comunicación de la empresa y cómo ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia: la importancia de la interrelación superior-subordinado para decretar los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: la adecuación de las informaciones en que se basan las decisiones como así la distribución de funciones.
- Las características de los procesos de planificación: la manera en que se establece el lineamiento de fijación de objetivos.
- Las características de los procesos de control: el manejo y distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Las características de los procesos de rendimiento y perfeccionamiento: planificación definida y formación deseada (Sandoval Caraveo, 2004)

El **desempeño laboral** se define como acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa según lo citado por Montejo (2001) “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (Chiavenato, 2000, pág. 359).

La administración del desempeño es el proceso a través del cual la organización garantiza que el empleado trabaja de acuerdo a las metas de la misma. Es un ciclo dinámico que evoluciona hacia una mejora continua de la compañía como un ente integrado (Montejo, 2001).

Para lograr esta mejora continua, el ciclo dinámico debe comenzar con la influencia del superior en sus empleados, la cual se logra a partir de la **motivación**, definida como un “conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de las personas” (Real Academia Española, 2022, definición 3).

Motivar es “dar causa o motivo para algo” (Real Academia Española, 2022, definición 1). o bien, se define como “influir en el ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo” (Real Academia Española, 2022, definición 3).

La motivación es el proceso que se utiliza para incentivar a un sujeto a que realice una acción que satisfaga sus necesidades y que logre alcanzar un objetivo deseado por la persona que lo incentivó (Sexton, 1977).

Según Chiavenato (2000), la motivación es un factor interno que incentiva a una persona a actuar de cierta forma mediante estímulos internos o externos y comienza su ciclo cuando surge una necesidad que corrompe el estado de conformidad y equilibrio para llevarlo a un nuevo estado de insatisfacción donde deba generar una acción para salir de allí. También es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide con qué fuerza debe actuar y a qué dirección se dirige la energía de un individuo (Linares, 2017).

Existen diferentes teorías sobre la motivación, pero en este caso se desarrollará la teoría de Herzberg, que indica que las personas están influenciadas por dos factores que son los higiénicos y los motivadores.

Los factores higiénicos son las condiciones que rodean a las personas en sus trabajos. Su influencia en la conducta no aumenta la satisfacción de forma duradera, pero si son precarios provocan insatisfacción. Son por ejemplo el salario, la relación con colegas y con el supervisor y las condiciones de trabajo, pero la implantación de estos factores por sí solos no es suficiente para promover la satisfacción de los empleados.

Los factores motivacionales hacen referencia al puesto de trabajo, a sus tareas y obligaciones. Éstos sí producen **satisfacción** duradera y elevan la productividad. Son por ejemplo la delegación de responsabilidades, posibilidades de ascenso, reconocimiento profesional (Gomez, 2019).

Tomando como punto de partida la teoría de los dos factores desarrollada, vale la pena detenerse y analizar su planteo. Muchos podrían pensar que la única motivación laboral y el único incentivo que tiene un trabajador es la remuneración como **compensación** monetaria y no están completamente equivocados. Es decir, cada empleado cumple con su labor a fines de obtener a cambio su sueldo justo y acordado, pero sí es necesario plantear que hoy día ya no es el más importante.

Los incentivos monetarios ya no son el más valorado por los trabajadores. Estos comenzaron a apreciar aún más otro tipo de fuentes de incentivos como son el orgullo de pertenecer a una organización en particular, las posibilidades de capacitación y de crecimiento profesional que ésta le ofrece y el poder mantener un equilibrio armónico entre las actividades laborales y personales (Alles, 2005).

Es normal que las empresas que más pagan atraigan más fácilmente y recluten con mayor facilidad a candidatos, pero luego deben tener en cuenta los aspectos nombrados anteriormente para evitar la rotación de personal constante. Un sueldo mayor al del promedio del mercado no compensa, por ejemplo, una mala relación con el jefe/colaboradores o el menosprecio de la labor.

Great Place to Work

Great Place to Work (GPTW) es una firma global de consultoría especializada en la valoración y transformación del ambiente laboral de las organizaciones.

Comenzó en 1981 en Estados Unidos con dos periodistas que recibieron el encargo de un editor de New York que les pidió efectuar una investigación para escribir el libro *The Best 100 Companies to Work for in America* (Las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos).

En el desarrollo de su trabajo se encontraron con que las personas elogiaban su lugar de trabajo principalmente por la presencia de confianza entre los miembros de la organización y se vieron inmersos a un giro radical en la forma en que efectuaban su indagación. De este trabajo fue que se creó el *Great Place to Work Model*, el modelo de valoración del Ambiente Laboral más reputado del mundo.

“Un gran lugar para trabajar es aquel en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y disfruta de las personas con las que trabaja”, son palabras de Robert Levering, cofundador de GPTW.

Esta firma tiene presencia en 60 países y cada año realiza encuestas a 4 millones de empleados, de 6000 empresas alrededor del mundo para elaborar la lista de las 100 mejores compañías para trabajar. En Argentina se elabora desde el año 2002.

Se trata de una certificación que se da a las organizaciones y tiene como principal objetivo generar buenas prácticas, crear sentido de pertenencia en los colaboradores para disminuir la tasa de rotación, mejorar la percepción de una empresa de cara al público y llevar de manera adecuada la gestión del clima organización (*Great Place to Work*, 2023).

La certificación involucra a todas las áreas de la empresa, pero principalmente a los departamentos de recursos humanos, dirección general, área comercial y área de procesos, quienes llevarán a cabo todas las implementaciones necesarias para el momento en que se realice la auditoría. Para que una empresa obtenga el sello de GPTW es necesario registrarse en el sitio web de la consultora y comenzar el proceso de certificación.

El primer paso es encuestar a los colaboradores mediante la encuesta conocida como “Encuesta Trust Index”. Es una herramienta que consiste en un cuestionario de 60 afirmaciones y determina el nivel de confianza que tienen los empleados en la empresa. Cada colaborador que contesta la encuesta analiza en ella 3 tipo de relaciones: con su empresa, con otros trabajadores y con su propio trabajo.

Estas 60 afirmaciones estudian 5 dimensiones:

- Credibilidad: percepción que tienen los empleados sobre la forma en que sus líderes se comunican con ellos.
- Imparcialidad: sensación que tienen los empleados sobre la equidad y transparencia con que se aplican las reglas dentro de la empresa sin favoritismo.
- Respeto: considera el trato que los empleados creen que reciben de sus líderes y qué nivel de motivación reciben, teniendo en cuenta qué tan involucrados se sienten en la toma de decisiones.
- Compañerismo: mide el grado de comunidad que hay en la empresa y qué tanto se sienten los empleados cómo parte de un equipo.
- Orgullo: grado de orgullo que siente un empleado por su trabajo, por sus colaboradores y por la empresa en general.

Esta encuesta es anónima y tiene una importancia relevante ya que sirve para identificar aspectos intangibles como el compromiso de los empleados y el clima organizacional. Termina representando el grado de solidez y de motivación que existe en la empresa y el impacto que éste tiene en la sostenibilidad de la misma.

Mientras se realiza la encuesta, la empresa debe completar el formulario llamado Culture Brief, Resumen Cultural, donde se recopila información resumida sobre el negocio y sus datos demográficos. Luego de realizar las encuestas los resultados se analizan y es necesario obtener el reconocimiento de la organización como GPTW por parte de los empleados para lo cual es necesario obtener una nota superior al 65% en la encuesta. Las empresas que alcanzan la puntuación mínima reciben el sello y pueden utilizarlo por un periodo de 12 meses. Las empresas con una nota más baja pueden ajustar sus procesos y probarlo de nuevo después de 4 meses.

CAPITULO III

Marco metodológico

Tipo de investigación

El tipo de investigación es analítica. Según Sampieri, un análisis trata de estudiar cada particularidad de forma individual para luego comparar y relacionarla con las demás. Involucra opiniones, percepciones y experiencias para llegar a completar la fuente de datos (2006).

Este estudio de caso es una investigación analítica ya que la autora ha tomado diferentes conceptos, los ha comparado y sintetizado para poder conocer el contexto actual de la empresa y llegar a los resultados obtenidos.

Tipo de diseño

El diseño es documental y de campo.

Como indica Sampieri y otros (2006), en un diseño de campo el investigador comienza a ver las generalidades y desde allí se van disparando las particularidades del contexto.

Este trabajo es de campo ya que la investigadora primero propuso su tema de investigación desde lo general y brindando conceptos para entender su relevancia y, además, al tener acceso a la empresa por formar parte de ella, recabó información de tipo primaria realizando una entrevista a un actor clave en la empresa.

Además, es un estudio documental ya que se revisan diferentes fuentes tanto para las bases teóricas como para caracterizar después a la empresa estudiada. Se ha recolectado bibliografía de libros y de la página web oficial de la empresa para su tipificación. Según indica Sampieri, el trabajo documental es aquel que intenta obtener y analizar información sobre un objeto de estudio a partir de un cúmulo de fuentes bibliográficas.

Técnicas de recolección de información

En este trabajo se ha hecho una revisión documental de diferentes bibliografías para describir los conceptos claves a tratar en el marco teórico y una observación directa hacia la empresa estudiada para caracterizarla con profundo detalle.

Además, se realizó una entrevista en profundidad ([Ver anexo](#)) a un actor clave de la empresa, elegida para este estudio de caso por la experiencia de trabajar hace más de 20 años en Cerealística. La entrevista aplicada fue de tipo semi estructurada pues contenía algunas preguntas diseñadas de forma previa y otras que fueron surgiendo de manera complementaria mientras se generaba el intercambio, a partir de las respuestas que la entrevistada brindó.

Análisis y procesamiento de los datos

El análisis realizado es cualitativo debido a que se recabaron datos no numéricos. Sampieri (2006) señala que un enfoque cualitativo comienza cuando el autor observa a la sociedad y desde ésta desarrolla una idea de acuerdo a lo que ocurre, generando conclusiones y analizando la información.

El enfoque cualitativo no contiene análisis estadísticos, sino que los resultados son la conclusión de diferentes puntos de vista, opiniones y perspectivas.

Este estudio de caso es de análisis cualitativo ya que se basa en la realidad de la empresa Cerealística que se caracteriza de acuerdo a factores meramente subjetivos como lo es el clima organizacional. Todas las afirmaciones y las bases teóricas que se desarrollan provienen de interpretaciones de diferentes autores y de las personas que se disponen a brindar sus interpretaciones para dar visibilidad de su contexto.

CAPITULO IV

Caracterización de la Empresa

La página web de la empresa Cerealística detalla que es una corporación multinacional privada estadounidense que se dedica a la agroindustria con su sede central en Minnessota fundada en 1865.

En 1865 un empresario estadounidense, se convierte en propietario de un depósito de granos y en 1870 establece la sede en Minnessota. Luego comienza a expandir su negocio más allá de los granos para negociar productos básicos como carbón, harina, alimentos, madera y semillas, e invierte en ferrocarriles, suelo, riego y granjas.

Para el año 1923 Cerealística adquiere una empresa de comercialización de granos con oficinas y con tecnología nueva que le brindó gran ventaja competitiva y ya para 1930 la corporación se enfoca en la expansión global y establece pequeñas oficinas en Canadá, Holanda y Argentina, que luego cierra debido a la Segunda Guerra Mundial.

Después de la Segunda Guerra Mundial la empresa se diversifica y amplía su negocio de alimentos. En 1947, superada la Guerra, los ejecutivos deciden reabrir sus oficinas en América del Sur y en Argentina la empresa lanza su negocio de semillas híbridas.

Hoy en día, Cerealística está presente en 70 países con más de 150.000 empleados a nivel mundial. En Argentina está presente desde 1947 como se indicó anteriormente y ha logrado posicionarse como una de las mayores empresas agroexportadoras del país, líder de este sector agroindustrial. Cuenta con más de 3300 empleados distribuidos en más de 60 localidades.

En el último año fiscal (desde junio del 2022 a mayo del 2023), Cerealística registró 177 mil millones de dólares en ingresos.

Entre las actividades que la empresa desarrolla en nuestro país se destacan: la originación, el procesamiento y comercialización de cereales y oleaginosas; la producción y comercialización de harinas proteicas, aceites vegetales y biodiesel. Molienda húmeda de maíz y comercialización de ingredientes para la industria de alimentos. Producción y comercialización de alimentos y nutrientes para nutrición animal. Asimismo, ofrece servicios

financieros y de gestión de riesgo y una amplia gama de insumos y soluciones integrales para el producto local.

Propósito y visión

- Alimentar al mundo de manera segura, responsable y sustentable
- Ser el socio más confiable de agricultura, alimentación y nutrición en el mundo.

Éxito

La empresa se considera exitosa cuando los empleados la eligen, los clientes la prefieren, las comunidades la reciben con los brazos abiertos y los propietarios obtienen una ganancia activa.

Valores

- Hacer lo correcto
- Priorizar a las personas
- Apuntar a la excelencia
- Priorizar a las personas

Fundación Cerealística

Cerealística promueve el desarrollo local a través de sus referentes locales hacia organizaciones sin fines de lucro y no gubernamentales nacionales y globales (ONG) que sirven a las comunidades en las que se encuentra. La actividad de la Fundación se mantiene alineada con el propósito de la empresa de nutrir al mundo de forma segura, sustentable y responsable.

En 1971 se creó la Fundación Cerealística a través del cual se coordina el involucramiento comunitario de la compañía. Contribuye con el desarrollo de proyectos comunitarios para ampliar las capacidades y recursos de instituciones sociales locales y así mejorar la calidad de vida.

Las actividades de la Fundación son propuestas por los empleados a través de una red que se encarga de diseñarlas en conjunto con instituciones beneficiarias. Los proyectos que

se llevan a cabo son aquellos en donde es posible aportar valor desde el conocimiento interno de la empresa y se enfocan en 6 pilares: seguridad alimentaria, prosperidad para los agricultores, derechos humanos, equidad e inclusión, cambio climático, recursos hídricos, uso de la tierra.

A continuación, se nombrarán algunos de los proyectos llevados a cabo por la Fundación:

- Se comprometió a proveer insumos para la producción de alimentos durante seis meses en la ciudad de Villa Mercedes, San Luis, para un proyecto de talleres para aprender el oficio de producir tallarines caseros para mujeres en situación de vulnerabilidad, sin ingresos fijos.
- Donó a una granja de Bolívar, Buenos Aires, materiales para la creación de un nuevo albergue que les permitiría duplicar la producción actual. Además del aporte propio, también invitó a los productores de la zona a participar de la donación tanto en materiales como en kilos de maíz para las diferentes actividades que realizan.
- Colaboró con clubes de diferentes ciudades para refacciones necesarias llevando adelante la gestión de presupuestos con distintos proveedores y empresas.

Preservación del Medioambiente

Cerealística es una empresa que fomenta la agricultura sostenible, disminuye el impacto ambiental, ayuda a los agricultores a adaptarse a los cambios en las condiciones climáticas y trabaja en pos de la conservación de agua, la mejora de la calidad de este recurso y la ampliación del acceso a agua potable.

En 1972, las Naciones Unidas designaron el 5 de junio como Día Mundial del Medioambiente para destacar que la protección y la salud del medioambiente es una cuestión importante que afecta al bienestar de todos y al desarrollo económico de todo el mundo. Durante esa semana de junio en particular, Cerealística planifica actividades para

promover y capacitar a sus empleados acerca de la importancia que tiene el mismo, entre ellas por ejemplo brinda capacitaciones sobre la gestión integral de residuos y la regla de las 3R de la ecología (reducir, reutilizar, reciclar).

Además, propone actividades como la plantación de árboles y jornadas de reciclaje. Desde la Fundación, Cerealística da apoyo a la campaña de recolección de envases de la Asociación CampoLimpio, organización que tiene como misión implementar un sistema de gestión de envases vacíos en todo el país, poniendo a disposición espacios en las entradas de diferentes plantas para el acopio de envases y difundiendo a todos sus clientes la fecha en la cual se realizaría la campaña.

También apoya al “Programa Plantado para el Desarrollo, Crecimiento y Protección del medioambiente y la forestación y reforestación de espacios verdes”, donando diferentes especies de plantas y árboles a esta iniciativa que incluye escuelas, clubes, plazas y parques con distintos objetivos como protección de vientos, embellecimiento de áreas comunes y de producción.

Factores para la gestión del clima laboral dentro de la empresa

Entrevista

En primer lugar, previo a nombrar los factores responsables de la gestión del clima laboral de la empresa Cerealística, se exponen los aspectos más interesantes obtenidos en la entrevista semi estructurada que se realizó a un actor clave de la empresa, del cual se obtuvo información de tipo primaria.

La persona entrevistada es una mujer de 45 años que trabaja en la empresa desde hace 22 años. Se eligió a esta persona por el recorrido y experiencia que tiene dentro de Cerealística. Ella misma compartió un recuerdo al principio de la entrevista explicando que

le tocaron pasar los acontecimientos más importantes de su vida dentro de la empresa, tanto buenos como malos, como por el ejemplo el momento en que se encontraba con su hijo pequeño en la adaptación del jardín, y desde Cerealística, le brindaron la libertad para acomodarse los horarios y poder estar presente en esa etapa tan importante.

Este relato de la trabajadora abrió el espacio para realizar preguntas acerca del balance vida-trabajo que se tiene trabajando en Cerealística y destacó la posibilidad que existe dentro de la empresa de generar relaciones interpersonales. Actualmente, ella en rol de supervisora de mando medio, intenta contagiar lo que la empresa promueve que es el “People First”, las personas primero. Comenta que es uno de los principios que se fomentan y que, en su opinión, es el pilar fundamental que tiene Cerealística y que la posiciona en el lugar que se encuentra en el mercado como competidora.

Además, siguiendo con esta primicia, cuenta que existen redes a las cuales cualquier empleado puede acceder en caso de tener algún problema tanto personal como laboral con soporte psicológico. Hay un 0800 disponible las 24 horas del día para comunicarse y obtener la orientación que precise y también un “Programa de Asistencia al Empleado” que incluye asesoramiento profesional gratuito y confidencial para todo el personal y sus familiares convivientes.

En la entrevista también se abordó el tema de la confianza existente dentro de la empresa con los colaboradores y supervisores. Es interesante la respuesta que se obtuvo ya que en Cerealística los líderes y colaboradores se encuentran en constante comunicación, según cuenta la persona entrevistada. Ella aclara que no sólo se charlan temas laborales en las reuniones, sino que también se da lugar a tratar temas personales (siempre y cuando la situación amerite aclarar), para poder así generar un clima más ameno.

Además, cuenta que en Cerealística existe un programa de reconocimiento trimestral donde cada trabajador puede reconocer a algún compañero por el trabajo realizado, ya sea porque recibió ayuda de su parte en un proyecto específico o por la buena predisposición que tiene esa persona para con el otro. Este reconocimiento se hace mediante una página web que tienen habilitada los empleados y apenas se efectúa le llega un aviso tanto a la persona reconocida como a su supervisor para que también éste aprecie el crédito. Luego al finalizar el trimestre, los empleados que obtuvieron mayor cantidad de reconocimientos reciben algún tipo de premio.

Otro tema abordado en la entrevista fue la posibilidad de capacitación y desarrollo que se tiene en la empresa. Constantemente los empleados que estén interesados pueden inscribirse en cursos y proyectos para lograr mayor participación en la empresa. Pero aclara que esto sucede siempre y cuando el empleado esté interesado en adquirir nuevas responsabilidades. Esto se charla en las evaluaciones de desempeño, donde cada trabajador con su supervisor plantea los objetivos del año corriente.

Por último, se le consultó a la trabajadora entrevistada acerca de por qué cree que la empresa tiene el éxito que tiene y ella destaca la capacidad de adaptación de la misma, ya que se ocupa porque sus empleados, en la medida que sea posible, se encuentren contentos y orgullosos de trabajar allí.

A continuación, entonces, luego de destacar los hallazgos de la entrevista, se presentarán los factores que utiliza Cerealística para gestionar el clima laboral y contribuir a estos comentarios obtenidos en la entrevista.

Evaluación de desempeño

La autora ha indagado con personas de su entorno y en la mayoría de los casos ha encontrado un denominador común que es la insatisfacción de estas personas en sus respectivos empleos. La insatisfacción que surge por interesarse más allá de lo que le corresponde sin precisar que un superior lo imponga, por ir más allá de las tareas diarias, por ocuparse de ciertas mejoras que no todos tienen en cuenta, por esos detalles a los que presta atención y que, en algunas organizaciones, este esfuerzo extra no tiene su recompensa, no tiene su fruto, no tiene su compensación ni reconocimiento.

Esta insatisfacción de los empleados constante termina repercutiendo en cualquier empresa en una rotación de personal significativa o en ausentismos crónicos. Las consecuencias de estos dos factores son totalmente desfavorables.

La pérdida de colaboradores puede tener impacto en el desempeño de dinámica grupal ya que los que continúan en la empresa se encontrarán con una cantidad de trabajo extra por cumplir y llevará un tiempo considerable reacomodarlo o buscar nuevo personal.

En el caso de la empresa Cerealística, la organización cuenta con un sistema de evaluación de desempeño donde al principio de cada año, cada uno de los empleados junto a su inmediato superior establecen los objetivos para el próximo año fiscal. Estos objetivos se plasman en una página web y a lo largo de los meses se debe ir completando a medida que se van cumpliendo o no.

Al finalizar el año, el empleado debe autoevaluarse teniendo en cuenta 6 diferentes comportamientos:

- Ser impulsados por los clientes: construir relaciones sólidas con los clientes y ofrecer soluciones orientadas a ellos. Crea un sentido de urgencia en toda la organización sobre la importancia de satisfacer las necesidades de los clientes y crea un entorno orientado a ellos.
- Fomentar la inclusión: reconocer el valor que las diferentes perspectivas y culturas aportan a una organización. Construye un equipo diverso e inclusivo. Fomenta una cultura que alienta y apoya la diversidad, equidad e inclusión.

Aplica la comprensión de las diferencias culturales para crear valor para la organización.

- Cultivar la innovación: crear nuevas y mejores formas para que la organización tenga éxito. Compromete recursos para construir una sólida cartera de innovación y capitalizar nuevas oportunidades de negocio.
- Demostrar agilidad: adapta el estilo de liderazgo en respuesta a una amplia gama de situaciones y retos diferentes. Guía a la organización para que siga siendo flexible en un entorno cambiante y competitivo.
- Impulsar resultados: elimina los obstáculos que afectan al desempeño de la organización. Logra resultados que tienen efectos claros, positivos y directos en el desempeño organizacional.
- Trabajar juntos: ejemplifica el liderazgo colaborativo invitando a una amplia variedad de perspectivas a los debates. Crea una cultura de colaboración y trabajo en equipo más allá de los límites de la organización.

Estos 6 comportamientos los evalúa el mismo empleado en base a estos tres niveles de competencia:

- 1) Necesita atención: el comportamiento se demuestra con poca frecuencia o a un nivel inaceptable.
- 2) Demuestra: el comportamiento se demuestra con frecuencia o a un nivel aceptable.
- 3) Se destaca: el comportamiento siempre se demuestra en un nivel excelente donde él/ella puede ser considerado un modelo para los demás.

Al mismo tiempo que el empleado hace su autoevaluación, su supervisor también lo evalúa en base a esos comportamientos considerando los niveles nombrados. Aquí es donde se realiza una comparación entre las respuestas de ambos y se realiza una reunión de manera anual llamada “one to one” donde se analizan las respuestas.

En caso que haya diferencias en las respuestas, tanto el supervisor como el empleado tiene su lugar para dar la explicación de ellas. En caso que hayan contestado/evaluado de la misma forma, se abre un espacio de opinión y debate entre ambos para analizar qué aspectos

se pueden mejorar a futuro para plantearlo como próximo objetivo y de esta reunión es que el supervisor realiza la evaluación de desempeño del empleado.

De esta evaluación como bien se dijo anteriormente, se obtienen nuevas metas para seguir trabajando y mejorando y a su vez, se resaltan los resultados óptimos que tuvo el empleado a lo largo del año. Luego de esta evaluación, el empleado recibe un aumento proporcional para el próximo cobro de salario dependiendo del nivel que tuvo su desempeño y, además, un bono anual en dinero que también depende de esto.

Lo interesante de esta evaluación es que las compensaciones monetarias no son iguales para todo el personal. Cada caso es particular, se tiene en cuenta cada acción que el empleado realizó en el año y cada caso es evaluado con total rigurosidad.

Además de este incentivo monetario, esta evaluación puede ir acompañada de un cambio de banda para el empleado en caso de ser positiva. En la empresa existen 3 tipos de bandas diferentes que son Junior, Semi Senior y Senior. Estas bandas indican la jerarquía del trabajador dentro de la empresa.

Generalmente se ingresa a la empresa como Junior y dependiendo del avance que uno tenga y de las responsabilidades que vaya tomando es que puede ir progresando y promocionando hacia las diferentes bandas que existen, si es que así lo desea.

Incentivos no monetarios en la empresa

En este trabajo se van a explicar y a desarrollar las compensaciones como incentivos, beneficios, como gratificaciones extras a la mera remuneración. Estas compensaciones extras no se dan en todas las empresas y sin lugar a dudas acá es donde marcan la diferencia y denotan superioridad las organizaciones sí lo hacen, como es el caso de Cerealística.

Quién escribe este trabajo pretende hacer hincapié en las compensaciones laborales **no monetarias** ya que asegura que es de los aportes más importantes que hace una empresa a sus empleados. Como se expresó anteriormente en el marco teórico, para una empresa pensar únicamente en incentivos financieros puede ser insuficiente.

Es clave para una organización administrar y encontrar un equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados. Esto contribuye a la creación de un ambiente laboral positivo permitiendo el balance de las responsabilidades dentro y fuera de la empresa.

Para una mejor comprensión de los incentivos que la empresa otorga a sus trabajadores, se ha hecho un agrupamiento en tres grandes dimensiones. La primera se trata de incentivos que se interesan en el balance vida personal – trabajo, la segunda por los beneficios de capacitación y desarrollo y la tercera por reconocimientos.

A continuación, se nombrarán algunos ejemplos de incentivos no monetarios que se detallan en el sitio web de Randstad, compañía de recursos humanos (Randstad, 2022):

- Flexibilidad horaria.
- Brindar opciones de capacitación y herramientas de aprendizaje. En este caso no sólo retribuye al empleado sino también al empleador, ya que los trabajadores aplicarán lo aprendido en sus funciones.
- Reconocer logros: dar espacios para destacar las metas alcanzadas por los trabajadores que han hecho un trabajo sobresaliente.
- Fomentar cultura corporativa: incorporar por ejemplo días temáticos para crear vínculos entre los colaboradores.
- Otorgar beneficios según intereses personales: por ejemplo, descuentos en supermercados o membresías en gimnasios.

Balance vida-trabajo

Hoy en día, las personas buscan acuerdos laborales más flexibles que respeten sus estilos de vida y aquí se expresan algunas iniciativas que Cerealística da a sus colaboradores con este fin:

- Semana Cerealística: según la Ley de Contrato de Trabajo, cuando la antigüedad no pase de 5 años, corresponden 14 días de vacaciones. Cerealística otorga a las personas que no tienen aún 5 años de antigüedad, además de esos 14 días, otros 5 días llamados “Días Cerealísticos”.
- Día libre por cumpleaños: se otorga un día libre hábil para celebrar el día de cumpleaños y en caso de no ser posible, durante los siguientes 30 días.

- Licencia extendida por casamiento: se adicionan dos días a la licencia por casamiento definida en la Ley de Contrato de Trabajo, otorgando una licencia de 12 días en total.
- Hora adicional por lactancia: la empresa ofrece una hora adicional a la legal por lactancia.
- Extensión de licencia por paternidad: por Ley de Contrato de Trabajo el personal fuera de convenio accede a una licencia de dos días corridos y la empresa ofrece 5 días de licencia corridos.
- Subsidio por guardería: tiene por objeto colaborar con los gastos del jardín maternal.
- Licencias inclusivas: el propósito es otorgar una licencia de 10 días hábiles al personal por tratamientos de fertilidad, trámites de adopción, subrogación de vientre o transición de género y se abonarán como días trabajados.

Capacitación y desarrollo

Otro beneficio que juega un papel primordial en las empresas es la posibilidad de capacitación y desarrollo que se les da a los empleados. Este proceso también favorece a la empresa misma ya que los trabajadores a la vez que adquieren conocimientos, herramientas y habilidades, las ponen en práctica interactuando con su entorno laboral.

- Becas de estudio: el fin es acompañar al desarrollo profesional contribuyendo con los gastos de estudio de aquellas personas elegibles que cumplan con los requisitos establecidos.
- Cursos: hay disponibles diferentes cursos de informática, como capacitaciones de Excel, Power BI y diferentes programas que se utilizan en el día a día laboral. Además, también los empleados pueden acceder a cursos de idiomas.
- Cada viernes de la semana, los empleados reciben un mail en donde se informa sobre los nuevos puestos vacantes que se abren en la empresa. Ésta prioriza a los recursos que ya existen dentro de la organización antes de salir a buscar recursos externos y lo hace mediante público conocimiento, enviando en este caso un mail general para que cada uno de los trabajadores tenga la posibilidad de postularse en el puesto que desee.

- Prácticas de verano: la finalidad es brindar a los hijos/as y hermanos/as del personal la posibilidad de obtener experiencia laboral en la Empresa realizando diferentes tareas con el soporte de un/a tutor/a que se le asigna. Se debe completar un formulario y cumplir con ciertos requisitos para poder adquirir el beneficio.

Reconocimientos

Para agregar valor a los esfuerzos de los empleados, la empresa inspira a sus colaboradores con reconocimientos. El reconocimiento es clave para honrar y celebrar grandes o pequeños logros y Cerealística lo hace mediante diferentes tipos de reconocimientos:

- Formal: existe un programa de reconocimiento anual para los empleados. Es una oportunidad para que todos nominen personas y proyectos que están avanzando según las prioridades de la empresa. Cada año se presentan empleados y equipos de trabajo que sobresalen.
- Día a Día: “Thanks to you”, es un programa con una forma fácil, significativa y personal de elogiar o agradecer en tiempo real a cualquier empleado con una dirección de correo electrónico. En cualquier momento de cualquier día, cualquier empleado puede darle este reconocimiento a otro y cuando reciba la nota de agradecimiento por mail, su supervisor también la recibirá para estar al tanto del trabajo realizado.
- Obsequio por antigüedad: la organización reconoce la dedicación y los años de trabajo ofreciendo obsequios representativos a sus colaboradores que cumplen 1, 5 o 10 años en la empresa.

INCENTIVOS PARA LOS EMPLEADOS

Balance Vida - Trabajo	Capacitación y Desarrollo	Reconocimientos
• Licencias legales extendidas • Día libre por cumpleaños • Subsidio por Guardería	• Becas de Estudio • Cursos • Nuevas vacantes	• Formal • Thanks To You • Antigüedad

Fuente: Elaboración Propia.

Fomento de la Diversidad, Equidad e Inclusión

Si bien ya se ha mencionado a lo largo del trabajo la importancia que le da Cerealística a la diversidad equidad e inclusión, a continuación, se mencionarán de forma resumida los Grupos de Recursos Empresariales (BRG) que existen en Cerealística. Son redes de empleados que promueven el reclutamiento, la retención, el avance y el reconocimiento de los empleados en todo el mundo. También se nombrarán propuestas que la empresa ha tomado en este año 2023 para promover estas redes:

- **Ebony Council:** se esfuerza por crear un entorno inclusivo que apoye la participación de empleados negros, afroamericanos y panafricanos para alcanzar su máximo potencial.
- **Ability Network:** apoya los esfuerzos de la empresa para crear y mantener un lugar de trabajo inclusivo donde personas de todas las capacidades puedan empoderarse para lograr resultados sobresalientes.

Se ha llevado a cabo un programa de reinversión laboral + 45. Es un programa para que cada uno de los empleados que tenga algún familiar o

allegado mayor de 45 años que esté buscando potenciar sus herramientas de empleabilidad pueda proponerlo. Se trata de siete encuentros para capacitarse a nivel emocional y técnico en definir su perfil, objetivos laborales y marca personal, mejorar el uso de plataformas para buscar trabajo, potenciar su red de contactos y medios de búsqueda, entender el proceso de selección de personal desde la perspectiva de entrevistadores, identificar claves para emprender y diseñar un plan de acción para la reinención laboral.

Cerealística se ha sumado a una organización social llamada “Sobre nosotros” que brinda servicios a empresas realizados por personas con discapacidad, donde desarrollan proyectos autosustentables que buscan promover la ruptura de barreras sociales hacia la contratación de personas con discapacidad y también generar mayor autonomía y mejorar la calidad de vida de sus colaboradores. Por eso se ha abierto la inscripción para todo empleado que quiera inscribirse en el taller de LSA, taller de Lengua de Señas Argentina.

- Pride Network: fomenta un entorno equitativo, seguro y de apoyo para los empleados lesbianas, gays, bisexuales y transgéneros.

En el año 2023 Cerealística además de obtener la certificación GPTW, también obtuvo el reconocimiento de la Fundación Human Rights Campaign como Mejores Lugares para Trabajar por Equidad LGBT+ (lesbianas, gays, bisexuales, transgéneros y queer). Esto quiere decir que fue elegida entre las mejores empresas dedicadas a la inclusión laboral del colectivo LGBT+.

Esta fundación lucha para acabar con la discriminación contra personas de

esta comunidad y lograr un mundo que ofrezca justicia e igualdad para todos. Human Rights Campaign.

El proyecto de “Pride Network” (Red del Orgullo) comenzó en 1997 cuando tres empleados enviaron una solicitud de formación de un grupo de recursos para empleados homosexuales y desde ese momento, se celebra el mes del orgullo en todo el mes de junio en las instalaciones de la empresa a nivel mundial. Hoy en día, Pride Network cuenta con más de 1500 miembros en todo el mundo y se trabaja para capacitar

- Red de apoyo militar a veteranos: reconoce y alienta a los miembros del ejército de Estados Unidos, a los veteranos y sus familias, sirviendo como recurso de contratación y retención.
- Red de Mujeres: empodera a todas las mujeres mediante el fomento de la defensa y del patrocinio de las mujeres a nivel mundial, promoviendo las aspiraciones globales de paridad de género.

En el día Internacional de la Mujer, 08 de marzo, la empresa ha presentado un evento global para que todos los empleados puedan formar parte de la conversación llamada “Abrazar la Equidad”, donde se explicó que Equidad significa un trato justo para todas las personas y grupos, considerando sus barreras o privilegios para crear igualdad de oportunidades de éxito.

- Red de Jóvenes Profesionales: grupo dinámico y diverso de pares con voluntad de aprender, marcar la diferencia y deseo de desarrollar.
- Red de Alianza Asiática: se compromete a crear una cultura inclusiva que reclute talentos asiáticos y aliente a los empleados de ascendencia asiática a socializar.

- Red de bienvenida e incorporación: reúne a los nuevos empleados con los actuales fomentando el compañerismo y realizando actividades para orientar a los nuevos empleados a la cultura de la empresa.

Beneficios como resultados de la gestión del clima laboral

En este apartado se hará foco en el éxito de la empresa: “La empresa se considera exitosa cuando los empleados la eligen, los clientes la prefieren, las comunidades la reciben con los brazos abiertos y los propietarios obtienen una ganancia activa”, ya que de éste es que desencadenan los diferentes beneficios que obtiene la empresa por su gestión de clima laboral.

La autora de este estudio de caso caracterizará a continuación cuáles son los beneficios que la empresa obtiene gracias a los factores con los cuales gestiona el clima laboral. Estos beneficios surgen de la información bibliográfica recabada por las páginas oficiales de Cerealística, de la entrevista realizada y los testimonios obtenidos y por la propia experiencia de la autora como trabajadora de la empresa en cuestión.

Retroalimentación

Cerealística realiza a sus empleados de manera anual una encuesta de compromiso, donde se busca la retroalimentación honesta de todos los empleados para entender qué es lo más importante para ellos y lo que sus equipos necesitan para tener éxito.

La encuesta le da a cada empleado la oportunidad de compartir su opinión y de ser escuchado. Es de forma voluntaria, pero se recomienda realizarla y es confidencial, nadie puede ver las respuestas individuales.

Las preguntas de la encuesta son todos los años iguales, a excepción de algunas modificaciones por recomendación de los mismos empleados, con el objetivo de lograr una comparación año a año sobre el progreso. El diseño de la encuesta está relacionado con todos los factores que se han nombrado a lo largo de este trabajo, tales como la

comunicación con los colaboradores y con el superior directo, con las oportunidades de desarrollo y capacitación, con la flexibilidad y la comodidad que siente el empleado en el trabajo.

Esta encuesta contiene 60 afirmaciones diferentes que cada uno responde con las siguientes opciones: totalmente en desacuerdo / en desacuerdo / ni de acuerdo ni en desacuerdo / de acuerdo / totalmente de acuerdo.

Y a lo último se encuentra un espacio abierto donde cada uno puede de manera opcional utilizar un espacio para comentar alguna propuesta o cambio que le gustaría que ocurriera o que tengan en cuenta los directores, como el ejemplo del día de cumpleaños libre que se brindó en la entrevista.

El dejar este canal de comunicación abierto para que los recursos humanos puedan hacer llegar sus peticiones, sugerencias y quejas ayuda a mejorar la comprensión de objetivos y permite que la confianza entre empleado y empleador aumente. Además, es una forma que tiene la empresa para subsanar los errores o desvíos que se estén cometiendo y plantear nuevas formas de obtener los objetivos.

Fidelización de los empleados

Al comenzar a adquirir mayores responsabilidades y tener voz y voto en las decisiones de la empresa, los empleados consiguen un mayor nivel de compromiso que hace que se sientan orgullosos de trabajar en ella y recomendarla como un buen lugar para trabajar, dos cuestiones claves que se preguntan en las encuestas anuales a los empleados de Cerealística y que resultan mayormente en respuestas positivas.

En esta empresa se estimula a la participación y colaboración de los trabajadores y equipos. Las acciones que se realizan en Cerealística como las diferentes redes que existen,

fomentan a los empleados a tener un sentido de pertenencia por notar que la empresa se interesa por ellos y que hace lo posible para que todos se puedan sentir cómodos trabajando allí, sin ningún tipo de discriminación ni diferencia alguna.

Aumento de Productividad

Este beneficio viene arraigado a la fidelización de los empleados. Así como los empleados logren sentirse cómodos y seguros en el lugar de trabajo, es cuando valorarán al mismo y se esforzarán por obtener los resultados deseados por la empresa.

Es por esto que Cerealística promueve el hecho de que los objetivos empresariales y los personales vayan de la mano, para encontrarle un sentido común, una motivación para el trabajador y que ambos puedan salir victoriosos de la relación. Esto se puede notar en el planteamiento de objetivos anual que Cerealística realiza con sus empleados, donde cada uno tiene lugar a expresar su intención de desarrollo de carrera y trabaja en pos de conseguirlo.

Identidad corporativa

La identidad de la empresa es la formación de la misma a través de sus principios fundamentales diferenciadores que le lleva a interactuar con el cliente interno y externo, es la razón de ser de la compañía. Es un concepto estratégico para posicionar a la empresa (Buenaño, Murillo, & Garcia , 2014).

Cerealística logra destacarse en el mercado ya que su identidad está asociada a valores universales tales como, por ejemplo, el cuidado y preservación del medioambiente y asuntos culturales por ser una empresa de carácter internacional.

Certificación Great Place To Work

Como último beneficio se plantea la reputación, la imagen de la empresa. Todos los beneficios que se nombraron anteriormente hacen a la sumatoria de este último. Este activo intangible se va construyendo a través de lo que perciben de la empresa sus clientes internos, sus clientes externos y la comunidad en general.

Cerealística trabaja para que los empleados puedan mostrar una imagen buena de su lugar de trabajo y para esto utiliza los factores de gestión del clima laboral nombrados a lo largo del trabajo. Todos estos contribuyen al éxito de la empresa y se puede ver reflejado con la certificación GPTW a nivel mundial, que permite calificar a la empresa dentro de los mejores lugares para trabajar.

Esta certificación es una celebración para la empresa ya que la ayuda a difundir y a comprender cómo se construye un excelente lugar para trabajar. Es un programa que permite el reconocimiento a nivel mundial del trabajo que se gestiona dentro de Cerealística y que valida la experiencia de sus empleados.

Cerealística fue reconocida por GPTW en las siguientes listas a través de los años:

- Puesto número 42 en Los Mejores Lugares para Trabajar en Argentina 2009
- Puesto número 6 en Los Mejores Lugares Para Trabajar Millennials 2021
- Puesto número 9 en Los Mejores Lugares Para Trabajar Millennials 2022
- Puesto número 10 en Ranking Empresas que Cuidan 2022
- Puesto número 39 en Los Mejores Lugares para Trabajar en América Latina 2022
- Puesto número 10 Los Mejores Lugares para Trabajar para mujeres 2022
- Puesto número 10 Los Mejores Lugares para Trabajar en Argentina 2022
- Puesto número 8 en Los Mejores Lugares para Trabajar en Argentina 2023
- Puesto número 7 en Los Mejores Lugares para Trabajar en América Latina 2023

CONCLUSIONES

En un mundo de cambios constantes como el que vivimos, las organizaciones no pueden quedar exentas de ellos y ya no deben preocuparse únicamente por tener la mejor calidad, por brindar el mejor servicio a sus clientes externos o sus proveedores o por conseguir las últimas tecnologías. Hoy en día el foco está en el cliente interno.

El objetivo general en este trabajo fue analizar cómo influye en la reputación de la empresa la gestión del clima laboral y se ha manifestado con énfasis que el capital humano es el recurso más importante de las empresas, factor esencial para el éxito de las mismas.

Se trabajó con la metodología de tipo analítica a través de la información bibliográfica adquirida donde se pudieron desarrollar conceptos fundamentales como lo son el clima organizacional, motivación, desempeño y satisfacción laboral y el indicador de GPTW para que se logre entender y así demostrar la relevancia del tema elegido.

Se realizó un trabajo documental y de campo exponiendo en detalle las partes más interesantes de la entrevista realizada para luego detallar los factores con los cuales la empresa gestiona el clima organizacional, la manera en que los utiliza para crear un ambiente de comunicación efectiva entre todos los colaboradores y cómo estos ayudan y colaboran para que la Empresa se encuentre certificada como uno de los mejores lugares para trabajar según Great Place to Work y así mismo, la relevancia que esta acreditación conlleva.

Este indicador y los demás beneficios planteados, demuestran que Cerealística es una empresa que ha comprendido el valor de los miembros de su organización para conseguir sus objetivos y su buena reputación actual.

ANEXO

Instrumento

A continuación, se presenta el modelo principal de entrevista realizada:

- ¿Está informado acerca de los objetivos que debe alcanzar para su puesto?
- ¿De qué forma se comunican esos objetivos?
- ¿Considera que sus opiniones han sido escuchadas y tomadas en cuenta a la hora de la toma de decisiones?
- ¿Hay apertura para comunicarse con los líderes corporativos?
- ¿Cree que algún aspecto de la comunicación interna entre equipos y supervisores puede mejorar? ¿De qué manera?
- ¿Cómo describiría la interacción con sus compañeros? ¿Tienen espacio para compartir?
- ¿Siente que la empresa tiene interés por sus empleados? ¿Cómo lo demuestra?
- ¿Qué herramientas le proporcionó la empresa para crecer profesionalmente en la empresa y fomentar su desarrollo?
- ¿Tiene/tuvo oportunidades para desarrollar nuevos conocimientos?
- ¿Cómo se enteran acerca de las nuevas posibilidades de puestos vacantes?
- ¿Siente que sus jefes valoran su trabajo?
- ¿Qué tipo de reconocimientos existen en la empresa?
- ¿Los horarios de trabajo le parecen apropiados y acordes para permitirle un balance armonioso con su vida personal?

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2005). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*.
- Buenaño, A., Murillo, D., & Garcia, G. (2014). *Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos, 5ta edición*.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento estructura procesos*.
- Gomez, S. (2019). *Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores*. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/au/v29/2007-9621-au-29-e2153.pdf>
- Great Place to Work. (Julio de 2023). Obtenido de <https://www.greatplacetowork.com.ar/certificacion>
- Lewin, K. (1951). *La teoría de campo en la ciencia social*.
- Linares, M. J. (2017). *Motivación laboral y desempeño laboral en el centro de salud de la Huayrona 2017 [Tesis de Maestría. Universidad César Vallejo]*. Repositorio Universidad César Vallejo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/9005/Linares_MJS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Montejo, A. P. (2001). Evaluación del desempeño laboral.

Randstad. (2022). Obtenido de <https://www.randstad.cl/mercado-laboral/employer-branding/10-incentivos-no-monetarios-para-recompensar-a-tus-trabajadores/>

Real Academia Española. (2022). *Motivación, definición 3* (2022 ed.). En Diccionario de la Lengua Española (edición de tricentenario). Recuperado el Mayo de 2023, de <https://dle.rae.es/motivaci%C3%B3n>

Real Academia Española. (2022). *Motivar*. En Diccionario de la Lengua Española (edición de tricentenario). Recuperado el Mayo de 2023, de <https://dle.rae.es/motivar?m=form>

Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación, cuarta edición*.

Sandoval Caraveo, M. d. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*.

Sexton, W. (1977). *Teorías de la organización*.