



“Créditos Personales S.A”

Una propuesta de cambio de Liderazgo

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGO 21

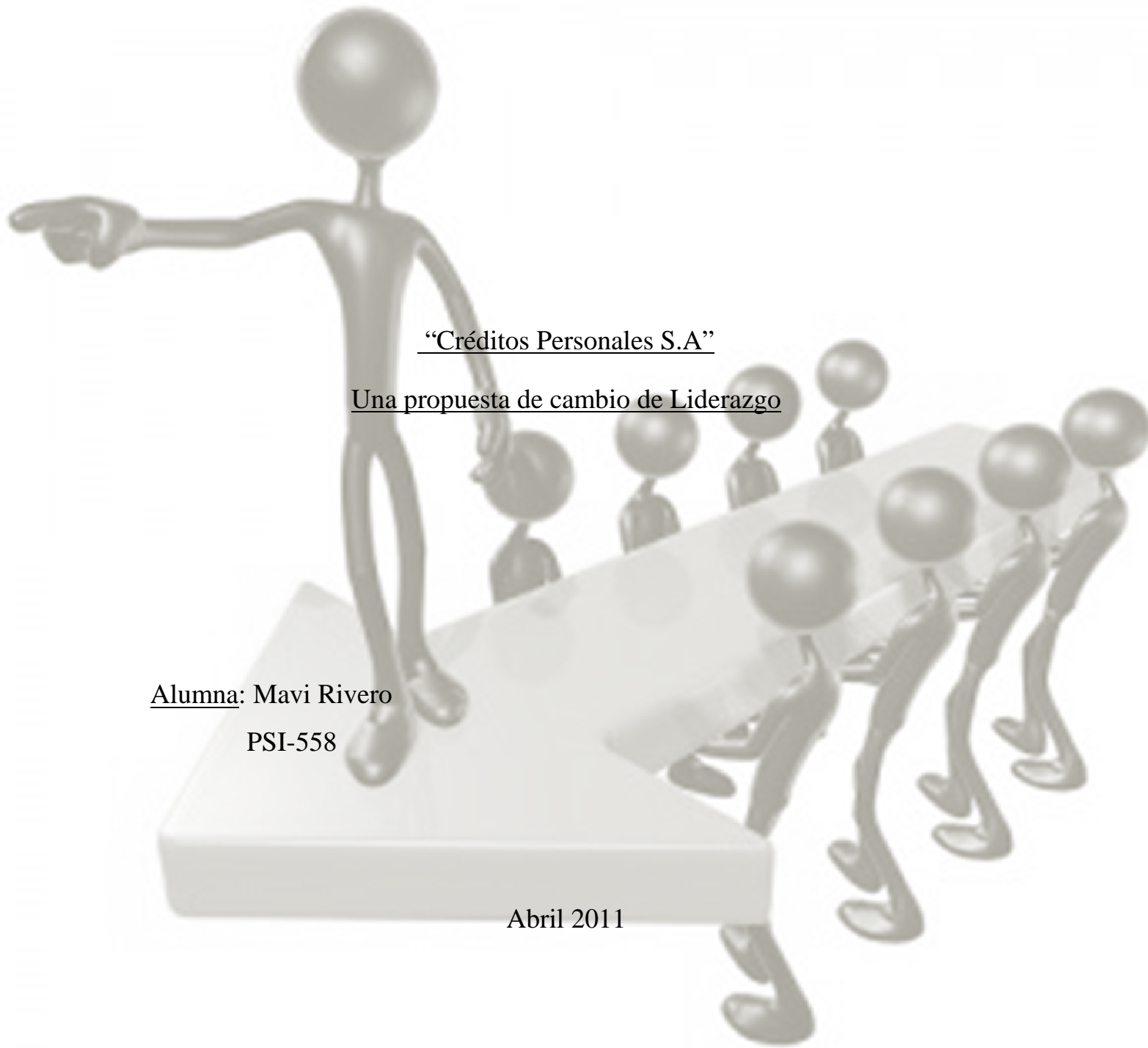
“Créditos Personales S.A”

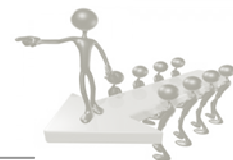
Una propuesta de cambio de Liderazgo

Alumna: Mavi Rivero

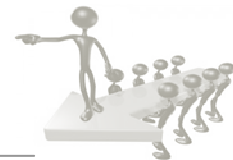
PSI-558

Abril 2011





AGRADECIMIENTOS.....	2
RESUMEN	3
ABSTRACT	3
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. FUNDAMENTACIÓN	8
3. OBJETIVOS	9
2.1. Objetivo General:	9
2.2. Objetivos Específicos:	9
4. MARCO TEÓRICO:	12
4.1. Capítulo I: La Organización Y El Cambio Organizacional.....	12
4.2. Capítulo II: La Organización Y Su Formalización.....	18
4.4. Capítulo III: Liderazgo Transformacional.....	27
4.5. Capítulo IV: Rol Del Analista Organizacional.....	31
5. METODOLOGÍA DIAGNÓSTICA	38
6. ANÁLISIS DE DATOS	47
7. CONCLUSIONES.....	75
8. PROYECTO DE APLICACIÓN	87
9. BIBLIOGRAFÍA	101
10. ANEXOS	106
Anexo I: Cuestionario De Satisfacción.	106
Anexo II: Guía de entrevista a la Gerencia y Mandos Medios.....	112
Anexo III: Gráficos.....	114
Anexo IV: Entrevista Transcriptas	127



AGRADECIMIENTOS

Esta tesis está dedicada a mis padres, a quien agradezco por todo su amor, apoyo, aliento y el ejemplo que me dan, de luchar por lo que quiero día a día con mucho esfuerzo y trabajo.

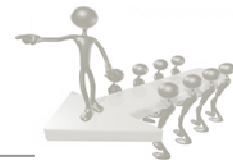
A mis hermanos Mario, Daniel y Rosarito por su amor y su aliento para que siga adelante.

A Matías, mi amor, mi compañero, mi amigo, por acompañarme en todo y alentarme siempre a creer en mí.

A mi hijo Gino, cuando vos sepas leer esto vas a entender que vos fuiste el motorcito de mami para llegar hasta acá.

A mis amigos, por la alegría, la compañía y el aliento que siempre me dieron.

Y por último quiero agradecer a todas las personas que me ayudaron en alguna instancia de la tesis, profesores, compañeros de facultad y mis compañeros de trabajo.



RESUMEN

El presente trabajo final de graduación tiene como objetivo desarrollar un proyecto de aplicación para la empresa “Créditos Personales S.A.”, orientado a realizar un cambio en el tipo de liderazgo que actualmente lleva adelante la gerente general.

Para esto, se desarrollaron 21 encuentros, a desarrollarse durante el transcurso de 4 meses con la gerencia general. El proyecto se dividió en dos grandes módulos, el primero tiene el objetivo de definir visión, misión y objetivos de la empresa, y el segundo modulo se desarrollan las actividades de identificación del tipo de liderazgo actual, cambios que se deben realizar para modificar el tipo de liderazgo y finalmente un seguimiento para mantener los cambios. Por último se realiza una evaluación de impacto para considerar las implicancias en el tiempo que tuvo el proyecto.

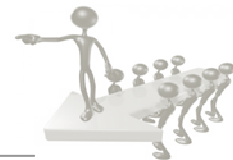
ABSTRACT

The final graduation present work aims to develop an application project for the company "Personal Loans SA", aimed to make a change in the type of leadership that currently carries out the general manager.

For this, we developed 21 games, to develop during the course of 4 months with the general manager. The project was divided into two modules, the first aims to define vision, mission and objectives of the company, and the second module will develop the activities of identification of type of current leadership, changes should be made to modify the type leadership and ultimately to keep track of changes. Finally, we performed an impact assessment to consider the implications in the time it took the project.



INTRODUCCIÓN



1. INTRODUCCIÓN

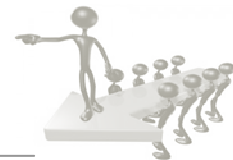
En el presente trabajo final de graduación de la licenciatura en psicología de la Universidad Empresarial Siglo 21, se desarrolla un proyecto de aplicación profesional para la empresa Créditos Personales S.A¹. La misma se encuentra situada en Formosa Capital, contando con dos sucursales en el interior de la provincia.

La empresa se dedica a la asistencia de créditos personales a empelados públicos, privados, así como también a monotributistas. Actualmente cuenta con 20 empelados aproximadamente y con proyección hacia la apertura de otra sucursal en otra ciudad clave de la provincia. Debido al crecimiento de la misma, al aumento de la demanda y al inevitable aumento de personal, es que surge la necesidad de intervenir en la misma, para facilitar su crecimiento.

A partir del planteamiento de una necesidad por parte de la gerencia general, se realizó un diagnostico organizacional, teniendo en cuenta las diferentes variables y dimensiones que permitan recabar la información necesaria para luego plantear un esquema posterior de trabajo.

El presente trabajo está compuesto por diferentes instancias. En la primer parte se encontrará fundamentación y objetivos. Posteriormente se estructuro el marco teórico en cuatro capítulos que permiten enmarcar y dan base al proyecto de aplicación profesional desarrollado. Luego se plantea la metodología de relevamiento de datos para realizar el

¹ Es importante tener en cuenta que se utilizó un nombre ficticio para preservar la identidad de la organización y de sus propietarios

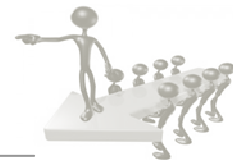


diagnostico organizacional, el cual se encuentra a continuación. Este último está dividido en una primer parte de análisis de dato cuantitativo, donde se observan los resultados obtenidos en las encuestas, y posteriormente un análisis cualitativo, en el cual se analizan los contenidos de las entrevistas.

A continuación del diagnostico, se desarrolla el proyecto de aplicación, pautando las actividades y evaluación de impacto. Finalmente se presentan la bibliografía y los anexos pertinentes.



FUNDAMENTACIÓN Y OBJETIVOS



2. FUNDAMENTACIÓN

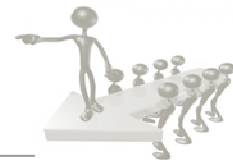
La dirección de una organización se basa en la capacidad de liderazgo de quienes se encuentran en el nivel estratégico de la misma. El liderazgo es la habilidad o capacidad interpersonal o el proceso a través del cual los líderes influyen, inducen o animan a los empleados a llevar a cabo los objetivos organizacionales con entusiasmo y por propia voluntad.

De acuerdo a Robins (2004) a principios de este siglo Henri Fayol escribió que todos los administradores desempeñan cinco funciones administrativas: planeación, organización, dirección, coordinación y control, pero en la actualidad, se han condensado en cuatro: planeación, organización, liderazgo y control.

El liderazgo no es sinónimo de dirección ya que los líderes se encuentran no sólo dentro de la jerarquía de la empresa, sino también en los grupos informales de trabajo. El liderazgo es una parte de la dirección, pero no es toda ella (Chiavenato. 1998)

Chiavenato (1998) plantea que una característica importante de la definición del liderazgo es que es un proceso por medio del cual un individuo ejerce influencia sobre otros, y la forma de que una persona influye en otra es a través del poder, esto es, el control que una persona posee y puede ejercer sobre otra. Y Robins (2004) agrega que todos los administradores tienen un papel de liderazgo que incluye la contratación, capacitación, motivación y disciplina de los empleados.

Para cualquier empresa, sin importar el tamaño, tener líderes adecuados influye directamente sobre su rendimiento. Actualmente, Créditos Personales S.A. posee un liderazgo de características autocráticas,



que está impidiendo no solo el desarrollo posible de empleados sino también de la misma empresa.

La gerente actualmente no realiza delegación y no posee buena comunicación con sus empleados, tampoco reconoce el desempeño de los empleados, todo lo cual influye en el trabajo diario de cada uno. Es a partir de un diagnostico organizacional y de la detecciones de necesidades que del mismo surgieron, que se propone realizar un proceso de cambio de liderazgo con la gerencia de la empresa.

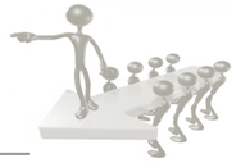
3. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General:

- Realizar un proceso de seguimiento personalizado a la gerencia de Créditos Personales S.A. para favorecer el cambio en el tipo de liderazgo.

2.2. Objetivos Específicos:

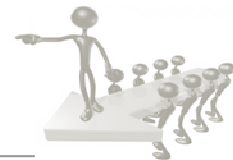
- Realizar un diagnostico organizacional de la empresa Créditos Personales S.A.
- Definir misión, visión y objetivo de la empresa.



- Observar conjuntamente con la gerencia general el tipo de liderazgo que actualmente se ejerce en la empresa.
- Realizar un proceso de acompañamiento a la gerencia general para realizar el cambio de liderazgo en el ejercicio de su puesto.



MARCO TEÓRICO



4. MARCO TEÓRICO:

4.1. Capítulo I: La Organización Y El Cambio Organizacional

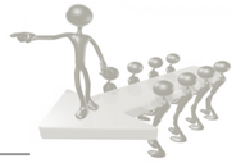
Para poder comprender mejor los cambios producidos en las organizaciones, se debe hacer una reseña a través del origen de las primeras organizaciones y su evolución a través de los diferentes modelos de administración que se han producido a lo largo del tiempo.

Los distintos autores destacan tres modelos de administración de empresa, el primero es el modelo *Clásico*, caracterizado por las gestiones como la división de trabajo y la sistematización del mismo como puede ser la línea de ensamblaje; El segundo modelo es el *Humanista*, donde comenzaron las preocupaciones por el ocupante del puesto, sentando los precedentes de lo que hoy se denomina calidad de vida laboral; Finalmente el tercero es el modelo *Situacional*, donde el eje se centra en la situación organizacional y del empleado, y como estos dos sujetos forman una dinámica y sinergia permanente.

A continuación se presenta una breve reseña de cada uno de estos modelos y como han influido en las organizaciones hasta la actualidad.

4.1.1. Modelo Clásico

La escuela de la administración científica fue iniciada a comienzos del siglo pasado por el ingeniero norteamericano Frederick Taylor, a quien se considera fundador de la moderna TGA. Taylor tuvo innumerables



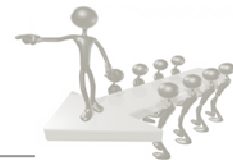
seguidores como Gantt, Gilbreth, Emerson, Ford, Barth, entre otros, y provocó una verdadera revolución en el pensamiento administrativo en el mundo empresarial de su época. La preocupación inicial de esta escuela fue la de tratar de eliminar el fantasma del desperdicio y de la pérdida sufrida por la empresa estadounidense, y elevar los niveles de productividad mediante la aplicación de métodos y técnicas de ingeniería industrial.

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre *administración científica* se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición.

Taylor preconizó la necesidad de la organización racional del trabajo; dividió las actividades complejas en sus unidades más simples y aplicó el estudio detallado de tiempos y movimientos efectuados por los operarios, en lugar de dejarlos librados al criterio personal de cada obrero.

La organización racional de trabajo, se basó en las siguientes acciones:

- Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos
- Estudio de la fatiga humana
- División del trabajo y especialización del obrero.
- Diseño de cargas y tareas
- Control de las condiciones ambientales de trabajo, tales como iluminación, temperatura, etc.
- Estandarización de métodos y procedimientos



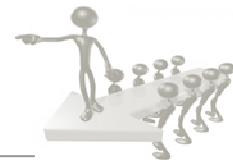
- Incentivos salariales por producción.

Como consecuencia de la organización racional del trabajo, los puestos eran simplificados, horizontalmente y verticalmente. O sea, los obreros tenían pocas tareas y una alta estandarización en la realización. La simplificación es la tendencia a la racionalización del trabajo, descomponiendo el mismo hasta llegar a las tareas más pequeñas posibles, las cuales repetirán los trabajadores incansable e invariablemente en su puesto de trabajo. En virtud de este tipo de diseño, cada obrero se especializó en la ejecución de una sola tarea sencilla y elemental, ajustándose a los estándares descriptos y a las normas de desempeño establecido por el método.

4.1.2. Modelo Humanista:

En 1930, especialistas en psicología industrial efectuaron una investigación en una empresa de electricidad, a fin de detectar y corregir las causas de la pérdida de productividad del personal. Los resultados del estudio demostraron las falencias del modelo clásico desde el punto de vista humano.

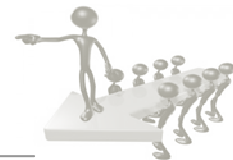
El descubrimiento de la importancia de las relaciones sociales en el trabajo desdibujó al modelo clásico, dando lugar al modelo humanista contra el mecanismo y en total oposición a la administración científica del trabajo, centrándose en la importancia de atender las necesidades individuales, toma el concepto de persona y de sus necesidades



Uno de los principales investigadores que induce el cambio del modelo clásico científico al modelo humanista es Elton Mayo, quien propone modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional, para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano. Esto es conocido como teoría de las relaciones humanas o escuela humanística de administración. Los principales cambios en relación al trabajo que caracterizaron al Modelo Humanista son los siguientes:

- Las Ciencias Sociales reemplazaron a la Ingeniería Industrial
- La persuasión sustituyó a las ordenes
- La organización informal superó a la organización formal
- Comenzó a tenerse en cuenta a la fatiga psicológica
- El liderazgo comenzó a ocupar el lugar de la jefatura
- La concepción de hombre económico, motivado solo por incentivos salariales, fue sustituida por la concepción de hombre social, movido por reconocimientos sociales.

Este modelo impuso la rotación de puestos como una forma de reducir la fatiga y el estrés provocado por la repetición de tareas rutinarias. El rotar las personas por diversos puestos permitía ampliar los vínculos interpersonales y adquirir nuevas destrezas. Se trata de una forma particular de ampliación horizontal de un puesto, sin modificar su diseño.



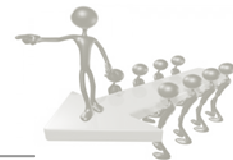
En este caso los empleados van ocupando puestos que no cambian su diseño, va trasladándose de un puesto a otro. De este modo el personal alcanza la polifuncionalidad, ya que en cada puesto deberá utilizar conocimientos, destrezas y recursos diferentes.

A pesar de los cambios introducidos respecto de la concepción del hombre, este modelo seguía teniendo como pilar la estandarización del trabajo, sin modificar la especificación de las tareas o la famosa línea de montaje. En función de esto, y de los cambios que se fueron precipitando cada vez más rápidos en el mundo en general, y en las organizaciones en particular, es que surge el tercer modelo, detallado a continuación.

4.1.3. Modelo Situacional:

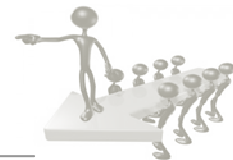
Es sin duda el enfoque más amplio y complejo, su denominación de situacional deriva de la convicción de que en un mundo donde todo cambia, los puestos no pueden ser ni estáticos ni permanentes. Los dos modelos anteriores diseñaron puestos para un ambiente estable y previsible, en el cual los procedimientos de trabajo pudieron estandarizarse a partir de la suposición de una tecnología duradera, e incentivaba que las tareas se volvieran rutinarias. En el modelo situacional por el contrario, se plantea el diseño de los puestos desde un enfoque dinámico que supone el rediseño constante de cada puesto de trabajo en función de tres variables:

- Las características de las tareas
- Las condiciones de las personas que las ejecutan
- La estructura de la organización



El diseño situacional de los puestos se modifica con el desarrollo tecnológico de las tareas, con el desarrollo personal de cada empleado y con las diversas estrategias organizativas.

El modelo situacional supone también la aplicación de la capacidad de autodirección y autocontrol de las personas, por lo tanto el diseño de los puestos debe permitir la aplicación de estas capacidades. Para ello han desarrollado el enriquecimiento de puestos, asignando mayor libertad y autonomía al empleado para programar, planear y mejorar su trabajo, elegir el equipo, el lugar y el método de trabajo.



4.2. Capítulo II: La Organización Y Su Formalización

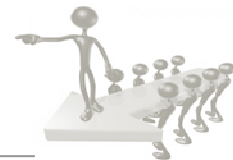
4.2.1. La estructura organizacional:

Para lograr el éxito en una organización es necesario el desarrollo de un diseño organizativo con calidad, flexibilidad y coherencia, que permita la realización y adaptación a los cambios que exigen las condiciones en las cuales se desempeña la organización, así como el aprovechamiento de las oportunidades que el entorno ofrece.

El diseño de la estructura es un proceso integral, sistemático, en el cual los miembros de esta se implican en el diseño, conjugando las aspiraciones personales y colectivas, para ordenar coherentemente a la organización de forma tal que cumpla con su misión.

De acuerdo a Gibson y Cols. (1998) el concepto de estructura organizacional está compuesto por cuatro atributos: *“La división de la mano de obra, las bases para la división de la misma en departamentos, las dimensiones de dichos departamentos, y la delegación de la autoridad”* (Pág. 528). Estos atributos determinan hasta qué punto la organización refleja aspectos relacionados a su formalismo, complejidad y centralización, elementos que se establecerán en la dinámica cotidiana de la empresa.

Por su parte, Schlemenson (1993) define a la estructura organizativa como *“el sistema interrelacionado de roles oficialmente sancionados que forman parte del organigrama, y de la definición de funciones y responsabilidades”* (Pág. 40), la definición precisa de las relaciones de autoridad y de dependencia, así como la clarificación de las responsabilidades es fundamental. Como se puede observar, si bien ambos



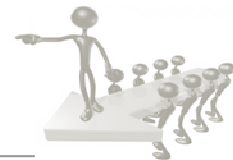
autores proponen nombres diferentes, mencionan las mismas características de la estructura organizacional.

A partir de la estructura se logra obtener orden y claridad, que ayuda a reducir la incertidumbre y confusión dentro de la organización facilitando la colaboración, al proporcionar una referencia mediante la comunicación, que permite una vida organizacional más ordenada, predecible y controlable dentro de la misma.

Cada actividad humana organizada, da origen a dos requerimientos fundamentales, el principal es la división del trabajo entre varias tareas a ser desempeñadas y la coordinación de esas tareas para consumir la actividad.

Así, la estructura de una organización puede ser definida, simplemente, como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes áreas y luego es lograda su coordinación entre las mismas. La estructura es la parte más estable de la organización, ya que lo que va cambiando a través del tiempo son las personas que ocupan estos puestos, sin embargo los puestos no cambian tan fácilmente, como tampoco las relaciones entre ellos, o los niveles jerárquicos establecidos, etc. (Arango Serna. 2009)

El diseño de la estructura debe permitir siempre el desarrollo de capacidades y habilidades específicas, cada función de la empresa necesita del diseño de una estructura que le permita desarrollar capacidades y ser cada vez más eficiente y productiva. El diseño de la estructura supone tomar decisiones en relación a un conjunto de parámetros de diseño y a la combinación particular que se dará entre los mismos (Chiavenato. 2004)

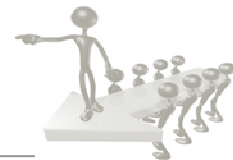


De acuerdo a Chiavenato (2004), dentro de estos parámetros, el primero es el de diferenciación o especialización, que hace referencia a la forma en cómo la compañía asigna al personal los recursos y las tareas organizacionales, con el fin de crear valor. Este parámetro se puede analizar a un nivel macro y otro micro, a nivel macroestructura se debe decidir cuanta autoridad para la toma de decisiones se delegará desde la alta dirección a sus gerentes funcionales o divisiones y otros jerárquicos. A nivel microestructura, se debe decidir cuanta libertad tendrá cada puesto de trabajo para ejecutar sus tareas, esto se relaciona a la autonomía y decisiones sobre la tarea que ejecuta.

Siguiendo con el mismo autor, otro de los parámetros a tener en cuenta es el de centralización o descentralización, a la que hace referencia la delegación o no de la toma de decisiones. Las empresas centralizadas son aquellas en las que todo el poder está en manos de la dirección o sea, los puestos de mayor jerarquía (gerentes regionales o zonales, gerentes generales, comité directivo, etc.), en cambio las empresas descentralizadas son aquellas en las cuales las decisiones se comparten entre los diferentes niveles jerárquicos (Gibson y Cols. 1998).

Finalmente, Chiavenato (2004) plantea que el tercer parámetro que se tiene en cuenta es la integración, por medio de la cual se hará efectiva la combinación de tareas y el modo de ejecutarlas, para luego asignarlas a cada puesto o conjunto de puestos, por lo cual esto supone tener en cuenta los parámetros anteriores.

Todos estos parámetros poseen diferentes formas de expresión dentro de la organización, y apuntan a la formalización de la organización. De acuerdo a Gibson y Cols. (1998) la estructura de una empresa debe



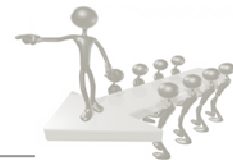
presentar normas y procedimientos que pautan lo que debe hacer cada empleado en cada puesto de trabajo, esto es lo que se denomina estructura formalizada. Las empresas comienzan a formalizarse cuando empieza a requerir una elevada especialización de la mano de obra, un alto grado de delegación de la autoridad, la existencia de departamentos funcionales y un amplio intervalo de control de los gestores.

La formalización es la variable estructural clave para las personas que trabajan en una organización, ya que su comportamiento como individuos se ve afectado directamente por la marcación que haga la empresa mediante manuales, procesos y procedimientos. Sánchez Cabrera (S/F) menciona que el grado de formalización de una organización se plasma en la *“elaboración por escrito de todas las actividades que se desarrollan en la dinámica empresarial”* (Pág. 38).

De acuerdo a Schlemenson (1993) *“la fijeza de los roles es lo que permite que se pueda describir cómo funciona una organización desde el punto de vista formal”* (Pág. 41), así las definiciones concretas, claras y explícitas de los roles permite definir posiciones oficiales, aceptadas, y legitimizadas por todas las personas en la organización.

De acuerdo a Schlemenson (1993), existen diferentes elementos que componen la estructura de la empresa, y el organigrama se convierte en la presentación gráfica de la misma, donde se pueden observar los diferentes elementos de la estructura: puestos, áreas, relaciones, jerarquías, etc.

Uno de los elementos indispensables para lograr la formalización de una empresa es la división de tareas por puesto, áreas y departamentos de trabajo, donde las tareas deben ser organizadas y divididas en función de las necesidades que plantee la organización y de la

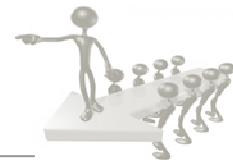


consistencia interna en la conformación de un puesto, de acuerdo a Gibson y Cols. (1998), y que Schlemenson (1993) propone como la “*definición de funciones*”. Por otro lado, una vez que los puestos han sido establecidos, los mismos se pueden agrupar en áreas o departamentos, de acuerdo a diferentes criterios.

La forma de agrupar los puestos, o la departamentalización, varía de empresa en empresa y de las necesidades que cada una presente. De acuerdo a Gibson y Cols. (1998) se pueden encontrar cinco departamentalizaciones básicas: por clientes, por productos, por funciones, por zona o regional, y matricial. La modalidad que se adopta dependerá de las necesidades que presente la organización para alcanzar su objetivo, de sus políticas y la necesidad de coordinar los diferentes puestos.

Para realizar la departamentalización es necesario llevar a cabo diferentes actividades, de acuerdo a Amoros (2007) algunas de ellas son:

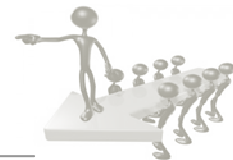
- *“Listar todas las funciones de la empresa.*
- *Clasificarlas.*
- *Agruparlas según un orden jerárquico.*
- *Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.*
- *Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos.*
- *Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.*



- *El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.” (Pág. 172)*

Retomando los tipos de departamentalización planteados por Gibson y Cols. (1998), se describen a continuación la departamentalización por función, por clientes o por productos, y matricial.

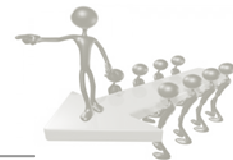
- **Departamentalización por función:** *“toda organización debe realizar ciertas actividades para llevar a cabo su trabajo. Estas actividades necesarias son las funciones de la organización. Entre las funciones necesarias de una empresa (manufacturera) se encuentran la producción, la comercialización, las finanzas, la contabilidad y el personal. Estas actividades son precisas para crear, producir y vender un producto”.* (Gibson. 1998 Pag 538)
- **Departamentalización por clientes:** los clientes pueden servir como base para agrupar los puestos de trabajo. (Gibson. 1998. Pag 543)
- **Departamentalización por productos:** *“agrupan los puestos de trabajo en base a los productos que comercializan. Cualquier trabajo relativo a la producción y venta de un producto o línea de productos estará bajo la dirección de una misma persona”.* (Gibson. 1998. Pag 541)
- **Departamentalización Matricial:** *“este pretende maximizar las ventajas y minimizar los inconvenientes de la base*



funcional y de la de producto. Se entiende como un compromiso equilibrado entre las organizaciones funcional y de producto, entre la departamentalización funcional y la de producto. La organización de matriz facilita el empleo de personal y equipo muy especializado” (Gibson. 1998. Pag 541)

Junto con el establecimiento de la departamentalización, se establecen las jerarquías, la cual dependerá de la cantidad de puestos, el grado de independencia que requiera cada puesto para cumplimentar su objetivo, grado autonomía, etc.; en definitiva la cantidad de supervisores y mandos medios que se establezcan dependerá de cómo la organización se estructure en su dinámica. De acuerdo a Schlemenson (1993) el tamaño de las unidades operativas afecta la integración del grupo, como así también la eficacia y evidencia respecto de su productividad.

El tramo de control hace referencia “*al número de trabajadores que un gerente puede dirigir de manera eficaz y eficiente. Esto determina principalmente, el número de niveles y gerentes que una organización posee*” (Amoros. 2007. Pág. 175). De acuerdo a diferentes autores, la amplitud del tramo de control, o sea, la cantidad de trabajadores supervisados por una misma persona, afecta el comportamiento organizacional, si bien por un lado los tramos más grandes disminuyen los costos, volviendo más eficaz a las organizaciones, por el otro lado tramos muy amplios pueden afectar el desempeño de los empleados por que el supervisor no posee el tiempo necesario para brindarle el liderazgo, seguimiento y ayuda necesaria a cada uno de sus empleados. Es importante rescatar que depende del rubro de la empresa, como se elaboraran los tramos de control, por ejemplo las empresas autopartistas o con líneas de



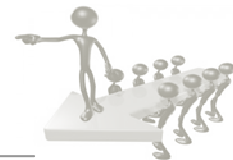
montaje poseen tramos de control más amplios que las empresas profesionalizadas o donde la mayoría de sus empleados son especialistas.

Otro problema que se debe tener en cuenta el momento de generar los tramos de control es el hecho de que si bien los tramos de control más pequeños permiten que un gerente pueda mantener un control más estricto, provocan una estructura muy alta con muchos niveles jerárquicos, lo que repercute en la capacidad de toma de decisiones y autonomía de cada puesto, y se complejiza la comunicación vertical (Amoros. 2007), este tipo de estructuras suelen verse en las empresas o instituciones públicas que están altamente burocratizadas.

Entonces, los tramos de control deben ser estructurados de acuerdo a cada organización y sus necesidades, de hecho en una misma empresa pueden existir diferentes tamaños de tramos de control en cada área, por ejemplo en el área administrativa los tramos de control pueden ser más pequeños, mientras que en el área de producción más amplios.

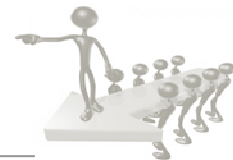
De la jerarquización, la estructura de los tramos de control y de las tareas asignadas a cada puesto, se determina el grado de autoridad que posee cada puesto para tomar decisiones, dirigir, reorganizar el personal a cargo, etc. Este proceso se denomina delegación de acuerdo a Gibson y Cols. (1998).

De acuerdo a Gibson y Cols. (1998), la estructura empresarial se basa en estos cuatro elementos: división de tarea, agrupación de puestos en áreas, la jerarquía y la autoridad. Por su parte, Schlemenson (1993), aparte de los puntos anteriores, agrega otros como los mecanismos de comunicación formal y las relaciones entre los puestos, que definirán como la estructura se plasma en la dinámica diaria de funcionamiento.



Gibson y Cols. (1998) todas las empresas pueden ser situadas en un continuo de posibles opciones sobre los elementos que se mencionaron anteriormente. Según esto autores, las organizaciones tienden a centrarse en uno u otro extremo de este continuo, así aquellas organizaciones que se centran en una alta división de las tareas, un departamentalización homogénea, con intervalos de control cortos y centralización de la autoridad, se las suele considerar como burocráticas, altamente formalizadas y mecánicas.

Mientras que las organizaciones denominadas informales, no burocráticas y orgánicas, son aquellas que se ubican en el polo opuesto, con una escasa división de trabajo, una departamentalización homogénea, un amplio intervalo de control y una autoridad descentralizada.



4.4. Capítulo III: Liderazgo Transformacional

Existen elementos de enseñanza efectiva que van más allá de lo que sucede en cada área de trabajo. Por ejemplo, las empresas que son más efectivas son aquellas que tienen una misión y objetivos claramente definidos. Independientemente del estilo de dirección que se desarrolle en una organización, los directivos tienen una influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos de la unidad laboral.

4.4.1. ¿Que vamos a entender por liderazgo?

El liderazgo son los procesos por medio del cual quienes lo llevan a cabo aseguran que la organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizar esta visión, y en este proceso motivan a los demás para lograr esta visión superando dificultades y adaptándose a los cambios. (Kotter, 1996)

Se considerara que existe liderazgo cuando se observan todas las conductas relativas a visión, creatividad, adaptabilidad al cambio, comunicador eficaz, preocupación por las necesidades de los colaboradores, críticas al status quo, etc.

Un modelo de dirección centrado en el liderazgo:



Administrador

- Autoridad asociada al poder
- Gestiona la rutina
- Hace bien lo que hay que hacer
- Realista
- Planifica
- Gestiona
- Controla
- Actúa cuando las cosas ocurren
- Opera sobre los recursos
- Aplica las normas

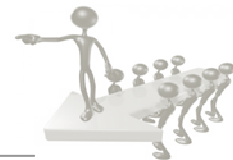
Liderazgo

- Autoridad moral
- Gestiona los cambios
- Hace y motiva al grupo a realizar lo que hay que hacer
- Soñador, visionario
- Anima
- Convence
- Implica
- Actúa para que las cosas ocurran
- Logra que la gente crezca y se desarrolle
- Desarrolla normas conjuntas.

El liderazgo debe ser de carácter pedagógico, es decir, debe ejercerse en función del aprendizaje de los empleados. Recae en los directivos y en su equipo de gestión. En las empresas efectivas, los directivos son muy visibles por manejarse de esa manera.

Las competencias del líder transformacional, de acuerdo a Harkins (2003) son:

1. *“Visión*
2. *Pensamiento conceptual*
3. *Pensamiento estratégico*
4. *Orientación por procesos*
5. *Capacidad de movilización*
6. *Percepción de las emociones de los otros*
7. *Influencia confiable*
8. *Compromiso y disciplina mental*



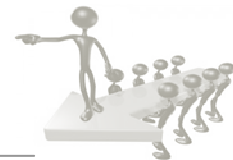
El liderazgo transformacional es el rol que desarrolla un tipo de líder capaz de ayudar a tomar conciencia de los demás de sus posibilidades y capacidades, a liderar sus propias actividades dentro de la organización pensando en el crecimiento y desarrollo profesional de los mismos. El líder transformacional es capaz de infundir valores a una organización que explicitan el porqué y el para qué de las acciones. Es capaz de conducir a una organización hacia una mejor calidad, es un visionario, porque es capaz de proporcionar la visión de futuro que ilusionan a sus miembros a trabajar en esa dirección y a crecer personalmente.

4.4.2. ¿Como lo consiguen?

- Facilitando los recursos a cada empleado y los restantes miembros de la organización, para que obtengan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos.
- Sensibilizándolos y motivándolos acerca de la importancia que tienen los resultados obtenidos con su trabajo.
- Manifestando que tiene expectativas altas de su trabajo, lo cual eleva el nivel de confianza en ellos mismos.

Este líder también favorece que sus colaboradores puedan idear nuevas soluciones a viejos problemas, es receptivo y busca potenciar la profesionalización de todos.

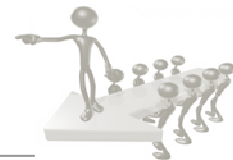
El liderazgo transformacional como aquel estilo de dirigir en que el líder amplia y eleva los intereses de sus empleados, y además estos líderes



generan la conciencia y aceptación de los objetivos y la misión del grupo, posponiendo los propios intereses a los intereses del colectivo (Bass, 1998). Estos líderes tienen una clara visión colectiva sobre el trabajo y la organización y son capaces de comunicarla a los empleados. Actúan como modelos a imitar por parte de los empleados, inspiran confianza y seguridad, y estimulan la innovación y creatividad de los empleados, cumpliendo una clara misión motivacional de la conducta del grupo de trabajo.

Este tipo de liderazgo es el que mas claramente esta relacionado con el desarrollo de los Recursos Humanos ya que es una forma constructiva de dirigir personas dentro de las organizaciones. Además, el liderazgo transformacional tiene el potencial de influir en el bienestar psicológico de los empleados (Turner, Barling y Zacharatos, 2003).

Los principales componentes del liderazgo transformacional son (Bass, 1998): la influencia idealizada (eligen hacer aquello que consideran correcto mas que lo que debe hacerse), motivación inspiracional (retan a los empleados a realizar su trabajo lo mejor que puedan y los convencen de que pueden hacerlo aun mejor, aumentando así la autoeficacia de los empleados), estimulación intelectual (influyen en los empleados para que piensen por si mismos, y sean mas creativos e innovadores en buscar soluciones a los problemas) y la consideración individualizada (tratan a cada empleado de forma individualizada, cuidando por su desarrollo de carrera, escuchándole y demostrándole empatía y confianza).

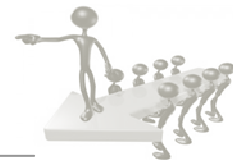


4.5. Capítulo IV: Rol Del Analista Organizacional

Hasta hoy no está claramente definido o delimitado el ROL del Psicólogo Organizacional, sabemos que de todas las actividades que forman parte de la administración y desarrollo de recursos humanos, como ser selección de personal, capacitación, formación, diseño de puestos, son llevadas a cabo por un psicólogo con formación organizacional, como así también las lleva a cabo un licenciado en recursos humanos, esto hace que estas dos profesiones parezcan similares en sus funciones y en muchos casos interactúan en una zona donde ambas tienen ingerencia directa, sin embargo podemos destacar que el psicólogo aporta a la organización una visión más humana, posee herramientas que le permiten conocer con más profundidad a la naturaleza del hombre y de las relaciones humanas dentro de la organización, y este es el aporte fundamental que logra integrar con las otras actividades.

Sin embargo, al psicólogo organizacional se lo puede considerar como a un consultor o analista organizacional, con lo cual los conceptos aportados por Schlemenson (1993) permiten definir su rol dentro de la organización. Así, este autor menciona que hay cuatro aspectos esenciales que caracterizan el rol del analista organizacional:

- a) Independencia y autonomía
- b) Carácter analítico de la función
- c) Relación de colaboración
- d) Neutralidad



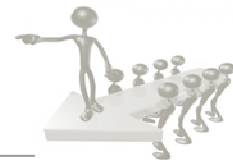
El carácter independiente del rol deviene del hecho de que este no forma parte del “sistema de seguridad” de la organización. El analista no es empleado de la misma y por ende no tiene jefes ni subordinados dentro de ella. No recibe ni da instrucciones u órdenes. El concepto de independencia está reforzado por el de “autonomía profesional”, según el cual el analista tiene amplia libertad para operar dentro de ciertos límites, que le es conferida por su condición de profesional experto. (Schlemenson. 1993).

Autonomía profesional implica también el uso de la propia discrecionalidad en la administración de un programa de acción, libertad para dar un diagnóstico, y recomendaciones o prescripciones en función de tal diagnóstico.

Para poder operar, analista y cliente necesitan negociar acuerdos que comienzan con el establecimiento de condiciones y objetivos de trabajo, pasan por la elaboración conjunta de la información y de las conclusiones y terminan en la definición de los cambios que se quieren lograr.

Independencia y colaboración van unidas. El analista necesita ayuda para poder ayudar; compromiso compartido, interés conjunto en arribar a una comprensión de los problemas de la organización y a la búsqueda de soluciones adecuadas. Si no hay interés y voluntad en participar, no se puede realizar una indagación útil puesto que los datos, conductas o problemas significativos no pueden ser conocidos por parte de un observador externo si los miembros de la organización no le suministran información fidedigna, que es generalmente confidencial y por ende reservado.

Es importante destacar este aspecto, ya que la empresa sobre la cual se va a trabajar cuenta con una estructura bastante marcada en cuanto al



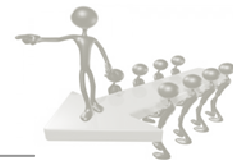
tramo de control, ya que la toma de decisiones y definición de la planificación estratégica se encuentra centralizada en una sola persona, por lo tanto es de vital importancia contar con la colaboración y el compromiso para el cambio de la persona que ocupa dicho lugar, puesto que es un factor fundamental en la cultura de esta organización, y para que esto ocurra debe mediar una importante dosis de confianza.

El carácter asesor y analítico del rol se refiere al hecho de que el analista no da indicaciones ni consejos, sino que cumple con una función analítica.

Jaques (1965) define de la siguiente manera lo que llama enfoque “socio-analítico”:

“[...] el analista es independiente en el sentido de no estar personalmente involucrado en la organización y en sus problemas, es de afuera. Ofrece ayuda analítica, no incita a un particular curso de acción. Los individuos en la organización son también independientes: deciden lo que van a hacer y lo que hacen. No es propio de analista social arrogarse la autoridad o la responsabilidad de aquellos con lo que está trabajando” (Pag. 45).

Podría decirse que el analista en realidad da recomendaciones en el contenido de sus comentarios analíticos e informes. En otras palabras, la actitud analítica consiste en escuchar los principios y conceptos que están detrás de las palabras. Esta actitud promueve un entendimiento que cuando es comparado con la clarificación de los puntos de vista de otros miembros



comprometidos en el proyecto, puede conducir a una conceptualización nueva del problema.

Según Rowbottom (1977), es el carácter colaborativo de la asociación entre el analista y cliente lo que permite el acceso en profundidad a procesos y problemas de la organización. En relación con ello, la naturaleza para que la voluntad de participar y colaborar pueda manifestarse.

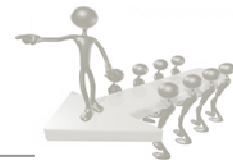
Según lo señala Jaques (1965), la condición para que un proyecto sea viable es que haya miembros en la organización interesados en profundizar cuestiones de la misma, e ir más allá de la fachada de los problemas, abandonar clisés organizacionales o gerenciales y buscar soluciones con sustento de realidad.

A las condiciones antes descritas debemos agregar el carácter neutral del rol del analista organizacional. En toda organización existen distintos grupos o niveles que responden a intereses diferentes y que ejercen diversos grados de poder e influencia en la dinámica organizacional. La posición privilegiada que otorga el “ser de afuera” se traduce en cierta distancia emocional y una visión objetiva de los hechos.

El carácter analítico, la independencia profesional, la relación de colaboración y la neutralidad configuran un modelo de abordaje adecuado para la intervención en organizaciones.

4.5.1. Etapas en el proceso de cambio organizacional

El análisis organizacional supone un proceso que se va dando a través de sucesivas etapas. Por las características dinámicas que encierra este proceso las etapas no siempre son nítidas, pero se manifiestan como



una serie de pasos relativos que nos permiten delimitar el desarrollo de un proyecto.

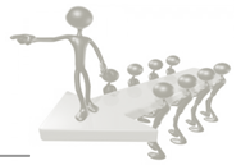
Todo proyecto de análisis organizacional se inicia con un pedido de consulta de un cliente que solicita la colaboración experta de un profesional o de un equipo para encarar un problema o conflicto organizacional, enfrentar una crisis, promover un desarrollo tomando en cuenta aspectos humanos y organizativos.

Rowbotton (1977) plantea 5 pasos en relación al modelo general del proceso de cambio. Estos son:

- 1) Existencia de un problema aparente
- 2) Análisis del problema
- 3) Clarificación: obtención de datos y análisis de los mismos
- 4) Elección de una alternativa y acción. Testeo de la alternativa: obtención de nuevos datos y análisis de los mismos en segunda instancia
- 5) Evaluación

Según este autor, los problemas organizacionales requieren, antes que pueda emprenderse una acción racional, de la obtención de datos facticos y análisis del problema.

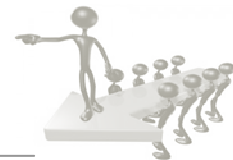
Sintetizando podríamos decir que un consultor es fundamentalmente un facilitador de procesos de cambios organizacionales. Para cumplir su misión necesita macerar ciertas habilidades y dominar una seria de conocimientos que le permitirán ser eficiente en su servicio a la



organización. El consultor de desarrollo organizacional es un facilitador de procesos de cambios, con herramientas y habilidades para tal proceso.



METODOLOGÍA



5. METODOLOGÍA DIAGNÓSTICA

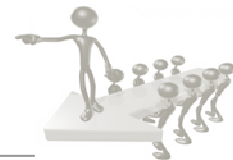
Para recabar los datos necesarios con el fin de realizar el diagnóstico organizacional, es necesario poder describir cómo se comportan diferentes variables en la empresa. Ante esta necesidad, queda claro que la elección del diseño de investigación diagnóstica debe ser lo suficientemente flexible para que permita la utilización de diferentes instrumentos y diferentes tipos de datos.

A continuación se describen, en cuatro apartados, los participantes e instrumentos que se seleccionaron para relevar la información necesaria para realizar el Diagnóstico Situacional de la empresa Créditos Personales S.A. Posteriormente se describen los procedimientos y estrategias de análisis de datos llevadas a cabo para responder al problema planteado.

Para cada instrumento y nivel jerárquico se establecieron variables o dimensiones específicas de indagación, lo cual se podrá observar en el apartado “Instrumentos”.

La utilización de ambos tipos de datos, permitirá realizar un análisis con mayor profundidad sobre las dimensiones organizacionales que se pretenden relevar, lo que brindará un conocimiento de la situación de la empresa para desarrollar una propuesta adecuada a su estructura y dinámica, pudiendo brindar mayor viabilidad al proyecto.

Rodriguez Dario (2005) plantea además que un modelo de diagnóstico se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permite dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional. Para el autor desde que se ve a las



organizaciones como sistemas, todos los modelos de análisis tiene forma sistémica, es decir se parte del relevamiento de una situación real (estimando las condiciones del contexto que se encuentra la organización, la empresa y empleados), para luego describir y comparar con la realidad deseada.

A los fines de organizar el Diagnostico Organizacional, se pautaron las siguientes dimensiones de análisis, tomadas del Modelo de Diagnostico Organizacional de Rodríguez (2003) “*Modelo Para Armar*” (Pág. 59):

- I. **Organización y Ambiente.** las variables ambientales tienen mucha influencia en la organización, esta se comporta en función de su necesidad, y de la necesidad de sus miembros, de adaptarse al medio en donde está inserta.
- II. **Estructura.** Se trata de variables que permiten visualizar el perfil de la organización, entre ellas se encuentran: la descripción de los puestos de la empresa, la descripción de la estructura en cuanto a su organigrama, diagrama de flujos, organización del trabajo, identificación de departamentos, etc.
- III. **Comunicaciones.** este punto es central dentro del diagnóstico, ya que a partir de él se puede conocer los principales problemas de la organización. Las comunicaciones se pueden desplegar en tres direcciones: Descendente (desde la dirección hacia el nivel operativo), Ascendente (desde el nivel operativo hacia la dirección) y Horizontalmente (entre pares del mismo nivel jerárquico).
- IV. **Clima Laboral.** Es la atmósfera laboral que se crea entre los trabajadores, e incluye la sensación de que el ambiente de trabajo es grato y de que no genera tensiones o incomodidades; también



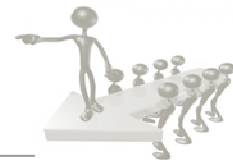
se caracteriza por el tenor de las relaciones informales, el reconocimiento del trabajo realizado.

- V. Liderazgo:** el poder formal y el informal o emergente son procesos centrales en cualquier organización. Es importante tener en cuenta de acuerdo a este autor, la definición de la línea de mando formal, los estilos de liderazgo, la aplicación del liderazgo, entre otros.
- VI. Desempeño:** dentro de esta variable diagnóstica, se releva como se mide el desempeño de los empleados, como es el desempeño de los empleados en general, si existe formalidad o no en la estructura organizacional con manual de puestos.
- VII. Motivación:** las organizaciones pueden lograr sus objetivos si consiguen el compromiso de los empleados en alcanzar los objetivos organizacionales. Algunas de las variables que se evalúan hacen referencial el nivel de satisfacción con las condiciones económicas y ambientales, condiciones sociales y psicosociales de trabajo, interés demostrado por la organización respecto de sus miembros, entre otros.

5.1. Participantes:

Para el relevamiento de datos con fines diagnósticos, serán participes toda la población de la empresa, a quienes se dividirá de acuerdo a los niveles jerárquicos de la misma para un mejor estudio.

- a- **Nivel Estratégico:** Gerencia General.



b- **Nivel Táctico y Operativo:** El total de los empleados de la Empresa.

5.2. Instrumentos:

A continuación se describen los instrumentos y sus características, los cuales se aplicarán en el trabajo de campo. Fueron elaborados en base a lo propuesto por Vieytes (2004), los cuales darán respuesta a los objetivos de investigación del presente Trabajo Final de Graduación.

5.2.1. Cuestionario

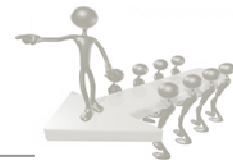
Según León y Montero (2003), el cuestionario es un conjunto predeterminado de preguntas destinado a registrar datos de las personas objeto de investigación. La totalidad de las preguntas esta predeterminada. Además, con el objeto de facilitar la codificación posterior, en la mayoría de los casos las respuestas a cada pregunta solo pueden ser algunas de las que aparecen fijadas en el texto, a ese tipo de preguntas se les denomina, preguntas cerradas. El cuestionario puede ser respondido sin la presencia del entrevistador, en este caso, deben existir explicaciones que orienten la forma de contestar. Las preguntas pueden ser de muy diversa forma, aunque para todas se recomienda concisión y claridad.

En el presente trabajo se aplicará un Cuestionario Laboral (Adaptado del Modelo propuesto por Avellaneda y Rodríguez. 2004), para el cual se utilizó una escala de Likert, en un continuo de uno a cinco. Las preguntas



realizadas en el cuestionario se basan en las siguientes dimensiones (Anexo I):

1. **Desempeño:** En esta variable se evalúa cual es la percepción que poseen los empleados sobre el desempeño de la empresa como sobre el desempeño propio. Por otro lado también se evaluó cual es la claridad que poseen los empleados respecto de las tareas y objetivos de su puesto (Preguntas 1, 2, 15 y 16)
2. **Salario y condiciones laborales:** en este caso se considerara la conformidad con el salario percibido y por otro lado, las condiciones materiales (herramientas de trabajo) para realizar las tareas. (Preguntas 7 y 21)
3. **Reconocimiento:** Se evalúa si los empleados se sienten reconocidos tanto por pares como por su superior, y si ellos brindan el reconocimiento a sus pares. (Preguntas 11, 12 y 13).
4. **Normas de la Empresa:** Como se sienten los empleados con las normas de la empresa (Pregunta 20 y 22).
5. **Colaboración entre compañeros:** hace referencia a si los empleados sienten que entre los compañeros de trabajo hay colaboración (Pregunta 9).
6. **Comunicación:** evalúan los medios formales de comunicación y la calidad de las directivas que se reciben de los superiores (Preguntas 8, 18 y 19).
7. **Clima:** hace referencia a cómo se siente el empleado en la organización como en su puesto de trabajo (Preguntas 3, 14, y 17).



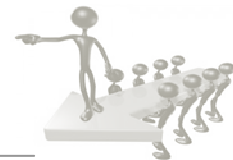
8. **Motivación:** hace referencia a los niveles de energía mientras se realiza el trabajo el deseo de invertir esfuerzo en el mismo y disfrutar del mismo (Preguntas: 28, 29, 30, 31 y 32)
9. **Pertenencia:** hace referencia al entusiasmo por el trabajo que se realiza y los retos que el mismo le presenta, sintiendo que el trabajo tiene un gran significado para él, con lo cual se sienten identificados (Preguntas 4, 5, 6 y 23)
10. **Liderazgo:** hace referencia al estilo de dirigir que prevalece en la dirección, así como la visión que poseen sobre el trabajo y los intereses de los empleados conjuntamente con los de la organización. (Preguntas 10, 24, 25, 26 y 27)

Junto con el cuestionario se entregará una carta informativa aprobada por la dirección de la empresa, en sobre cerrado. Este cuestionario será administrado a todo el personal de la organización incluido los mandos medios y jerárquicos.

5.2.2. Entrevistas semidirigidas

Según Bleger “...la entrevista consiste en una relación humana en la cual uno de sus integrantes debe tratar de saber lo que está pasando en la misma y debe actuar según ese conocimiento. De ese saber, y de esa actuación según ese saber, depende que se satisfagan los objetivos posibles de la entrevista...” I, pag. 12, 13.

Para este trabajo en particular se utilizarán entrevistas semidirigidas, las cuales son definidas por Abuchaem (S/F) como una entrevista pautada que contiene ítems previamente definidos para conseguir información



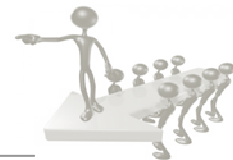
específica. Si bien la pregunta es pautada, debe ser lo suficientemente amplia para permitir al sujeto que estructure el campo.

La entrevista será aplicada a los directivos de la empresa e informantes claves, y será grabada con el consentimiento de cada entrevistado. A continuación se presentan los ejes de indagación para la entrevista (Anexo II):

- Eje 1: Principales problemas en la estructura:
 - Definición de tareas, roles organizacionales
 - Toma de decisiones
 - Delegación
- Eje 2: Técnicas Motivaciones e Incentivos
 - Tipos de incentivos
 - Capacitación
 - Evaluación de desempeño
- Eje 3: Liderazgo
 - Que tipo de liderazgo prevalece
 - Alineación con los objetivos de la empresa
- Eje 4: Comunicación
 - Canales de comunicación.
 - Tipo de comunicación prevaleciente
- Eje 5: Pertenencia de los empleados

5.3. Estrategia de Análisis de Datos:

Para realizar el análisis de datos se tomarán en cuenta variables diagnósticas estipuladas por Rodríguez (2003) en lo que el autor denomina “Modelo para Armar”. Las variables consideradas son:

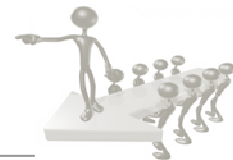


- 1) Organización y Ambiente.
- 2) Estructura.
- 3) Comunicaciones.
- 4) Clima Laboral.
 - Disciplina
 - Pertenencia
- 5) Liderazgo
 - Equipo de Trabajo
- 6) Desempeño
 - Salario y Condiciones Laborales
 - Reconocimiento
- 7) Motivación

Por otro lado, para realizar las conclusiones se realizarán dos análisis, uno cuantitativo y uno cualitativo, con la finalidad de poder abarcar todos los resultados obtenidos en los diferentes instrumentos.



ANÁLISIS DE DATOS



6. ANÁLISIS DE DATOS

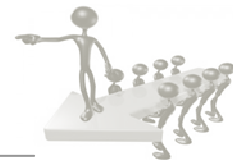
Dimensión 1: Desempeño

Como se mencionó anteriormente en esta dimensión se evalúa cual es la percepción que poseen los empleados sobre el desempeño de la empresa como sobre el desempeño propio. Por otro lado también se evaluó cual es la claridad que poseen los empleados respecto de las tareas y objetivos de su puesto.

Los resultados en relación a como los empleados calificarían su desempeño en la empresa, en este caso el 61,54% postula que su desempeño es Muy bueno y el 38,46% restante que es bueno

En general la percepción que poseen los empleados sobre sí mismos es alta, y esto se corrobora con las entrevistas a la gerencia general y a los informantes claves. La primera postula que está conforme con el desempeño de la mayoría de los empleados, exceptuando algunos casos en particular, con los cuales actualmente está trabajando de manera informal para que logren un máximo desarrollo. Por otro lado, otros informantes claves destacaron que en general se observa un buen desempeño de los empleados.

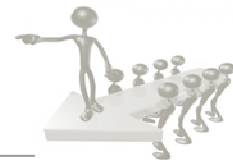
La segunda variable que se evaluó en esta dimensión se refiere a como calificaría el desempeño del jefe. En este caso los valores obtenidos varían en relación a los anteriores. De hecho el 7,69% dice que el desempeño del superior es excelente, y el 76,92% dice que es muy bueno. Por otro lado el 7,69% dice que es bueno y finalmente el 7,69% restante dice que es regular.



Durante las entrevistas los empleados rescataron que la gerente general se desempeña bien en su puesto a pesar de no poseer educación formal o apoyo de profesionales externos particularmente en recursos humanos que puedan asesorarla en algunos puntos. Pero también consideraron que debería asesorarse respecto de la formalización de algunos procesos, como poder delegar algunas tareas que actualmente se concentran en la gerencia.

En la entrevista, la gerente mencionó que no posee empleados en los cuales delegar, y que en muchos casos no es que les falte capacidad sino que no ve la actitud adecuada, o son individualistas o les falta “*empuje*” para realizar ciertas actividades. En este caso podría ser necesario trabajar sobre la actitud de los empleados tanto hacia el trabajo y las responsabilidades como hacia el trabajo en equipo. Además de esto, una vez que la gerencia deje en claro lo que espera de la persona en quien delega la toma de decisiones, favorecerá mucho más a que esto se dé, este es un punto más a trabajar, el poder comunicar de manera precisa y uniendo criterios entre la partes para que cada uno sepa que es lo que se debe hacer.

La tercera variable que se tuvo en cuenta en esta dimensión se refiere a las tareas y responsabilidades del puesto, sin estas son claras y concretas. Solo el 7,69% postula que las tareas del puesto son claras siempre, el 33,77% menciona que casi siempre estas son claras y concretas, mientras que el 61,54% indica que solo a veces las tareas tienen estas características. Aquí podemos observar una variación en los resultados pero con una clara



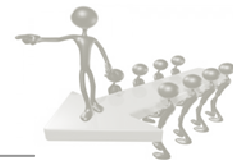
evidencia de que no siempre son claras o bien definidas las tareas y responsabilidades de cada puesto.

Corroborando con la información que los informantes claves nos dieron en las entrevistas podríamos inferir que en general las tareas y responsabilidades de cada puesto no están bien definidas y estandarizadas, y a raíz de esto se generan confusiones en cuanto a la responsabilidad de cada puesto y el rol que desempeña cada uno dentro de la empresa.

Al ser esta empresa una PyMEs, hay una tendencia a que todos hagan todo, pero a esta altura con el incremento del personal y de las demandas del mercado, los mismos empleados manifiestan que necesitan una clara definición del alcance de sus responsabilidades, tanto para lograr una mejor estandarización de los procesos, como para lograr un mejor desempeño del propio trabajo, y evitar errores comunes como que una tarea sea realizada dos veces por distintas personas o que una tarea no sea realizada por falta de asignación clara. Aquí tenemos un punto clave para trabajar desde la formalización, ya que al diseñar los puestos, las responsabilidades y tareas de cada puesto quedan claramente definidas, dejando de lado este tipo de confusiones.

Por último, en esta dimensión se evaluó si los objetivos y metas a alcanzar son claros para los empleados. Los resultados mostraron que para el 15,38% de los empleados estos son siempre claros, el 46,15% postuló casi siempre, el 23,08% a veces y el 15,38% pocas veces.

En general se puede observar una tendencia positiva que indica que los objetivos y metas a lograr son bastante claros y a través de las entrevistas también ellos manifiestan esto.



Sin embargo lo que podríamos inferir es que a pesar de que las metas a lograr por la organización sean claras para los empleados, no es algo que este formalmente definido sino que es algo “*implícito*” en el trabajo de todos los días. Así como también a raíz de una falta de definición formal de las metas y objetivos de la organización, esta tiende a confundirse con las metas y objetivos de cada puesto, que si bien tienen un fin común, son dos procesos diferentes.



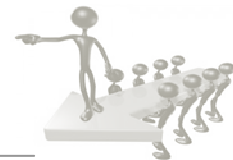
Dimensión 2: Salario y Condiciones Laborales

En esta dimensión se intenta evaluar la conformidad de los empleados con su salario y por otro lado con las condiciones ambientales para realizar su tarea, donde se evalúan tres sub-variables; 1) Materiales y elementos de trabajo; 2) La cantidad de recursos asignados; 3) Clima Laboral de trabajo.

La primer sub-variable de condiciones ambientales de trabajo, evalúa la satisfacción con las herramientas de trabajo disponibles para realizar la tarea. Se pudo observar que un 76,92% manifestó muy bueno y el 23,08% restante lo califico de bueno. En general en las dos sucursales han manifestado lo mismo y esto también se vio reflejado en las entrevistas a la gerencia e informantes claves.

Un detalle a tener en cuenta es que la tecnología e instalaciones de una sucursal todavía son muy nuevas y los empleados aun se encuentran adaptándose a ellas y a los cambios que se generaron a partir de la mudanza al nuevo edificio. Por otro lado, a partir de la entrevista con la gerencia se sabe que la organización tiene como proyecto a corto plazo la mudanza de la otra sucursal a un edificio más grande y en otra zona de la ciudad, con lo cual apuntan a un mayor crecimiento dentro del mercado. En cuanto a los empleados entrevistados en dicha sucursal manifestaron que se sienten satisfechos de poder mudarse y cambiar de edificio por que plantean que donde están actualmente si bien cuentan con todos los elementos y la tecnología, el lugar “les queda chico”.

La segunda sub-variable en cuanto a condiciones ambientales, es la satisfacción con la cantidad de personas asignadas para realizar las tareas. En este caso, el 38,46% dice que es muy buena la cantidad de personas



asignadas a cada tarea, por otro lado el 46,15% dice que es bueno y finalmente el 15,38% plantea que es regular

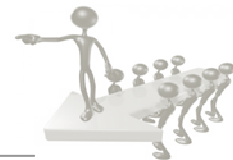
En las entrevistas los empleados destacan que no es falta de recursos el problema, sino que las tareas y los objetivos para cada uno no son claros, con lo cual se retoma la problemática mencionada en la dimensión anterior.

Finalmente, la tercer sub-variable sobre condiciones ambientales, es el clima laboral en el que se trabaja. En este caso la tendencia se muestra claramente positiva, ya que el 15,38% plantea que es excelente el clima de trabajo, por otro lado, el 69,23% dice que es muy bueno, con lo cual aproximadamente el 85% de los empleados se encuentra satisfecho con esta variable. Finalmente el 15,38% restante dice que es bueno.

Este dato es importante tener en cuenta al momento de pensar en una intervención organizacional, ya que un buen clima de trabajo puede influir positivamente en la aceptación y mantenimiento de las estrategias y acciones que se quieran llevar a cabo.

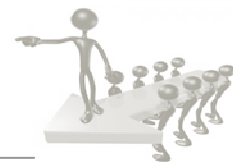
La segunda variable que se evalúa dentro de esta dimensión es la conformidad que perciben los empleados con el salario que reciben. En este caso se muestra una tendencia positiva, el 61,54% manifestó estar conforme con su salario casi siempre, el 30,77% a veces en contra de un 7,69% que postuló nunca.

A partir de las entrevistas se pudo corroborar esta tendencia con los empleados, en general están conformes con su salario, además de los incentivos económicos que perciben por su desempeño cada mes.



Nuevamente esta variable se presenta como un indicador positivo, si en este caso se presentara una tendencia negativa debería primero solucionarse el problema de satisfacción respecto del sueldo, para después poder aplicar otras estrategias motivacionales o de intervención.

Es importante destacar que en las encuestas de satisfacción esta variable suele tener un promedio mucho menor de satisfacción que otras variables, con lo cual se puede pensar que la satisfacción respecto de los sueldos, en este caso, es particularmente alta o pareja respecto de las otras variables, siendo esto un punto importante para tener en cuenta al momento de intervenir en la empresa.



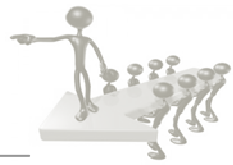
Dimensión 3: Reconocimiento

En esta dimensión se evalúa si los empleados se sienten reconocidos tanto por sus pares como por sus superiores, y si ellos brindan el reconocimiento a sus pares. La primera variable que se tiene en cuenta si cada uno desde su lugar considera que le brinda el reconocimiento que se merece a su compañero de trabajo. Un 7,69% planteo que siempre reconoce a sus compañeros, el 38,46% postuló que siempre lo hace, el 30,77% manifestó que a veces, y el 15,38% dijo pocas veces, finalmente el 7,69% postuló nunca.

Según lo cotejado con las entrevistas podemos ver que este es un tema que surge en todos los entrevistados, ellos manifiestan que les parece muy importante y necesario que el reconocimiento se de entre compañeros, pero no siempre se da y sobre todo entre las diferentes sucursales, por que a pesar de trabajar en distintas ciudades se mantienen comunicados permanentemente y muchas veces tratan de manera conjunta un mismo caso o el mismo cliente.

Por otro lado postulan que si bien se da el reconocimiento entre compañeros, todos los entrevistados coincidieron en que quisieran que se diera más a menudo, y mucho más con los superiores, como se verá en los siguientes gráficos.

Este gráfico está íntimamente relacionado al siguiente, ya que la segunda variable que se tuvo en cuenta es si consideran que sus compañeros de trabajo le brindan el reconocimiento cuando hacen bien una tarea. La mayoría se centra en un 38,46% que postuló que a veces se da el reconocimiento otro 30,77% manifestó que casi siempre se da, un 23,08% dijo pocas veces y 7,69% nunca.

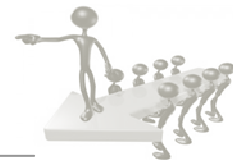


Como mencionábamos anteriormente, y a raíz de lo que podemos inferir a partir de la entrevistas a los empleados, en general comentan que les gustaría que esto se de mas a menudo, que lo creen necesario tanto para el propio desarrollo, como para el desempeño en general como equipo de trabajo. Estas inquietudes se plantearon en empleados de las dos sucursales pero se resalta que les gustaría que haya mayor acercamiento o reconocimiento de empleados de una sucursal a otra y viceversa.

La tercera variable que se tuvo en cuenta es si consideran que su superior les brinda el reconocimiento que se merece cuando realizan bien una tarea. Los resultados que nos muestran el gráfico son por un lado el 15, 38% dice casi siempre, un 23.08% postuló que pocas veces y el 61, 54% indico que solo a veces se da esta situación.

Existe, como podemos ver una marcada tendencia negativa que nos indica que esta conducta se da a veces o pocas veces, y corroborando con las entrevistas a los informantes claves, lo que ellos plantean es que además de los incentivos económicos que la empresa les brinda todos lo meses y con lo cual ellos están muy conformes, les parece necesario que exista un reconocimiento por parte de la gerencia en cuestiones diarias que suceden o aciertos que logran los empleados a través de su desempeño.

A partir de estas tres variables relacionadas al reconocimiento, ya sea entre pares o con los jefes, se podría inferir que sería apropiado generar una intervención relacionada al reconocimiento de los logros de los empleados. Esto suele funcionar como un gran motivador en las empresas, y se pueden plantear intervenciones simples que permitan aumentar el reconocimiento justo, sin necesariamente llegar a un alto nivel de formalización, circunstancia que actualmente no se presenta en la empresa.



Dimensión 4: Disciplina

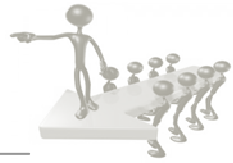
En esta dimensión se evaluó como se sienten los empleados con las normas de la empresa. La primera variable es como se sienten los empleados con las normas de la empresa, los resultados que muestran la gráfica son el 15,38% manifestó que son excelentes, otro 38,46% postuló que son muy buenas y buenas y por último el 7,69% dijo que son regulares.

En general se puede ver que la tendencia es positiva, con una marcada tendencia que indica que las normas vigentes son buenas y muy buenas, esto también lo pudimos obtener en las entrevistas a los informantes claves de ambas sucursales, que manifestaron que están conforme con esto.

La segunda variable que se evaluó es si utilizan el uniforme de la empresa, aquí los resultados arrojados fueron el 23,08% manifestó que lo usa siempre y casi siempre, el 30,77% dijo que lo usa a veces, un 7,69% pocas veces y 15,38% nunca.

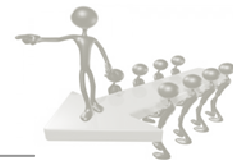
Aquí tenemos que tener en cuenta y recalcar que hay personal que no depende directamente de la empresa sino que se relaciona indirectamente con ella, así como el staff de apoyo de otros profesionales que no utilizan uniforme de la empresa.

Por otro lado, durante las entrevistas a los empleados de la empresa, preguntamos acerca de la utilización del uniforme y pudimos observar que sobre todo en los empleados masculinos, no se sienten cómodos con el uniforme, es por esto que no lo usan todo el tiempo, y tampoco recibieron ningún llamado de atención por esto. Es importante tener en cuenta dos hechos respecto de esta variable: el primero relacionado a la falta de



compromiso con las normas de la empresa, y en segundo lugar la falta de acciones por parte de a gerencia para hacer cumplir esto.

Hay un evidente foco sobre el cual se debe accionar, pero también determinar si esta falta de uso del uniforme por parte de los empleados puede ser cambiado con un cambio de uniforme, manteniendo la imagen institucional.



Dimensión 5: Equipo de Trabajo

Esta dimensión hace referencia a si los empleados sienten que existe colaboración entre compañeros de trabajo. La variable que se tuvo en cuenta es como calificarían la colaboración que existe entre compañeros de trabajo. Los resultados son que el 23,08% manifestó que es excelente, el 53,85% indicó que es muy buena, otro 15,38% planteó que es bueno y por último un 7,69% concluyó que es regular.

En general la mayoría de los resultados arrojan una tendencia positiva y evidencian que existe un ambiente de colaboración entre los empleados de la empresa, esto también se pudo cotejar durante las entrevistas en la cual manifestaban que tratan de apoyarse en todo lo que pueden entre compañeros y si pueden también lo hacen con los empleados de la otra sucursal.



Dimensión 6: Comunicación

En esta dimensión se evaluaron los medios de comunicaciones formales e informales y la calidad de las directivas que reciben los empleados de sus superiores.

La primera variable que se evaluó es si al comunicarse el empleado con su superior tiene la posibilidad de expresarse libremente. Los resultados nos demuestra que el 38,46% manifestó que lo puede hacer casi siempre, un 46,15% a veces y por último el 15,38% postuló que pocas veces.

En este caso, se manifiesta una tendencia negativa, o sea los empleados manifiestan que a veces tienen dificultades para expresarse abiertamente a sus superiores. Por otra parte en las entrevistas se pudo constatar que en algunos casos en particular no sienten que estén impedidos en comunicar lo que piensan a su superior sino que muchas veces esta posibilidad no se da debido a que la mayoría de las decisiones se toman en la gerencia y desde allí baja como una directiva, sin poder tener participación en la misma. Por otro lado, otro entrevistado planteo que en realidad si tienen la posibilidad de expresarse, y deberían hacerlo más a menudo, pero al estar acostumbrados a esta modalidad no cambian la dinámica, pero sería muy bueno poder hacerlo.

Desde esta perspectiva, es importante tener en cuenta que si bien no hay impedimentos para la participación, por un lado no está inserto en la cultura empresarial el hecho de que los empleados participen en la toma de decisiones, y por el otro lado la cultura organizacional está marcada hacia la toma de decisiones por parte de la gerencia y bajada en forma de directivas, sin estimular la participación de los empleados.

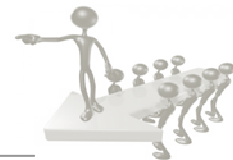


La segunda variable que se evaluó es cómo consideran los empleados la comunicación con su jefe. Podemos observar que el 53,85% manifestó que era buena, por otro lado de un 30,77% que dijo que esta era muy buena y el 15,38% que argumentó que era regular.

Como veníamos diciendo anteriormente y comparando con los datos aportados en las entrevistas, los empleados recalcan que no sienten que la comunicación sea mala o esté coartada de alguna manera sino que es una dinámica incorporada tanto por los empleados como por la gerencia, a partir de todo esto podríamos inferir que este es un punto muy importante para trabajar, el poder brindar herramientas a las personas dentro de la organización para desarrollar una mayor y mejor comunicación, logrando una mayor retroalimentación entre los diferentes puesto y así poder brindar a los mandos medios y bajos una mayor libertad para expresar sus ideas a la gerencia, generando así una mayor confianza por parte de la gerencia para delegar responsabilidades.

Otra de las variables que se evaluó en esta dimensión es como consideraban que era la comunicación con sus compañeros, y los resultados que obtuvimos es que el 15,38% considero que es excelente, el 46,15% manifestó muy buena, un 30,77% postuló que era buena y por último el 7,69% regular.

En este caso los resultados que se obtuvieron fueron positivos, y esto también se reflejo en las entrevistas a los distintos empleados de ambas sucursales que manifestaban que la comunicación entre compañeros es permanente, y el grado de confianza que mantienen entre ellos es bueno; por otro lado los empleados nuevos, manifestaron la buena predisposición



de sus compañeros para integrarlos rápidamente al grupo, esto da una clara demostración de que la comunicación es una herramienta valiosa para lograr un buen clima laboral y la motivación de los empleados.

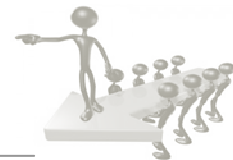
Otra de las variables que se tuvieron en cuenta en esta dimensión es como consideraban que era la comunicación con los empleados de la otra sucursal, aquí también podemos observar una tendencia positiva en los resultados, el 7,69% marco excelente, el 53,85% muy bueno, el 23,08% bueno y el 15,38% regular.

En las entrevistas realizadas a los empleados de ambas sucursales, en general manifestaron que la comunicación entre compañeros de trabajo era buena, y los canales de comunicación también eran los adecuados, pero si marcaban la intención de que sería muy provechoso poder lograr una mayor comunicación entre empleados de ambas sucursales para la coordinación de ciertos procesos que se llevan a cabo en la empresa y con la cual será mucho mas provechosa si ambas están de acuerdo y al tanto de estos.

La tercera variable hace referencia a como califican los medios de comunicación que disponen los empleados (mail, teléfono, chat)

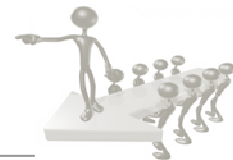
En este caso podemos observar que un 93% de los empleados indican que los medios de comunicación que disponen son: excelentes (30,77%), muy bueno (30,77%) y bueno (30,77%), en contra de un 7,69% que manifiestan que son regular.

En este caso hay una clara tendencia positiva, que indica la conformidad de la mayoría de los empleados con los medios de



comunicación disponible actualmente en la empresa, esto también es algo que se refleja en las entrevistas hechas a los empleados.

Para concluir con esta variable, hay que tener en cuenta que si bien los valores en general son positivos en cuanto a la comunicación, en general se detectaron algunos inconvenientes como: el hecho de que las decisiones sean tomadas por la gerencia y no haya participación por parte de los empleados; baja tendencia a comunicarse con los superiores por parte de los empleados, y baja tendencia por parte de los superiores a tratar temas de la empresa con los supervisados. Por otro lado, si bien los empleados califican positivamente los medios de comunicación, es importante mencionar que se observó que la mayor parte de la comunicación se da de manera informal, ya sea “cara a cara” o por teléfono, sin dejar registros formales de procesos internos. Siendo esta una falencia que es importante tener en cuenta al momento de trabajar sobre la comunicación en esta empresa.



Dimensión 7: Clima Laboral

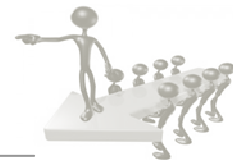
En esta dimensión lo que se buscó evaluar es como se siente el empleado dentro de la organización y en su puesto de trabajo.

La primera variable que se evaluó es el estado de ánimo habitual para emprender un nuevo día de trabajo. Podemos observar que un 7,69% manifestó que presenta un excelente animo, en tanto el 38,46% dijo que su ánimo es muy bueno al empezar el día laboral y el restante 53,85% postuló que su ánimo es bueno.

En general se puede observar una tendencia positiva en las respuestas, y esto coincide además con los datos aportados durante las entrevistas, ellos comentan que se sienten a gusto de comenzar su día laboral, de ir a la oficina, encontrarse con sus compañeros de trabajo, esta tendencia se mantiene en las dos sucursales.

La otra variable que se tuvo en cuenta en esta dimensión es si los empleados consideraban que eran atendidas sus situaciones personales siempre y cuando esté al alcance de la organización. Los resultados del gráfico nos muestran que un 15,38% dijo siempre, el 38,46% casi siempre, el 23,08% a veces y el 23,08% pocas veces.

Como podemos observar las puntuaciones están bastantes divididas. En este punto a los largo de las entrevistas con los empleados son diferentes los argumentos que plantean, algunos manifiestan que les tocó pasar por situaciones difíciles y la gerencia así como los compañeros de trabajo les brindaron su apoyo. También existen casos particulares que comentan que la gerencia en varias situaciones ayudo o asistió a algunos de sus empleados en momentos de dificultades personales imprevistas.



Por otro lado, lo que planteaba la gerencia en este caso, es que siempre y cuando sean cuestiones de salud o laborales, ellos están a disposición de sus empleados, pero que generalmente los empleados tienden a confundir la ayuda que pueda brindarle la gerencia como parte de la organización y la ayuda que ella particularmente “como persona” pueda brindarle, y que a raíz de esto, muchas veces, los mismos empleados no reconocen lo que la empresa realiza por ellos.

La tercera variable que se evaluó en esta dimensión es si el empleado está a gusto en su trabajo. Los resultados obtenidos en este caso son: el 30,77% manifestó que siempre está a gusto en su trabajo, otro 61,54% casi siempre, y 7,69% a veces.

En este caso existe una clara tendencia positiva en los resultados y a través de las entrevistas también lo pudimos cotejar. Los empleados manifestaron sentirse a gusto con sus compañeros de trabajo, con sus superiores y con el personal externo a la organización, comentan que existe mucha colaboración sobre todo de los empleados más antiguos a los nuevos. Podríamos destacar también que es una empresa que cuenta con un plantel de gente muy joven en general, que comparten intereses generacionales entre otros.

Algo que llama la atención es que planteaban en la entrevista que les gustaría poder llevar a cabo reuniones o encuentros fuera del horario laboral para poder relacionarse más entre ellos y esto es una iniciativa muy buena, que se podría aprovechar para afianzar el clima laboral satisfactorio que presenta esta empresa, así como también para que puedan conocerse entre ellos fuera del ambiente laboral y también a las familias de cada uno, ya que pasan mucho tiempo fuera del horario laboral.



Dimensión 8: Motivación

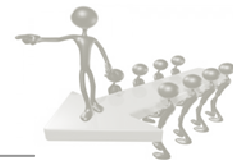
Esta dimensión hace referencia a los niveles de energía que presentan los empleados durante el trabajo, el deseo de invertir esfuerzo y disfrutar del mismo.

La primera variable que se evaluó en esta dimensión es, si sienten que el tiempo pasa volando cuando realizan su trabajo. Podemos observar los resultados en el gráfico, un 23,08% postuló siempre, el 38,46% casi siempre, el 30,77% a veces, y el 7,69% pocas veces.

En este caso la mayoría puntuó alto y coincidió en que generalmente el tiempo pasa rápido mientras trabajan, por otro lado en las entrevistas también lo pudimos cotejar, los empleados dijeron que pasan rápido las horas en el trabajo y se encuentran muy metidos en el mismo que hasta veces les cuesta desconectarse del mismo, aun cuando ya están en sus casas, y siguen pensando en alguna operación que han hecho ese día.

La segunda variable evaluada en esta dimensión es si se siente entusiasmado al realizar su trabajo, en la gráfica podemos ver que los resultados evidencian que el 30,77% dijo siempre, el 53,85% casi siempre y el 15,38% a veces.

Aquí existe una clara tendencia positiva en las respuestas, ya que más del 50% de las respuestas demuestran que durante el horario de trabajo, sus tareas las hacen con entusiasmo, por otra parte en las entrevistas, aun con diferentes matices y según el cargo que ocupaban, la mayoría manifestó que su trabajo le presenta retos diarios para los que necesitan acudir a la “creatividad” muchas veces para poder resolverlos, sobre todo en la sucursal que en ese día no se encuentra el gerente, ya que



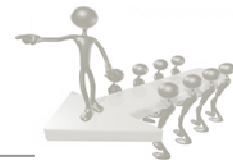
este se encarga de solucionar los problemas imprevistos que surgen en la organización.

La tercera variable que se evaluó es si sienten que este trabajo le presenta desafíos diarios. Los resultados obtenidos fueron el 38,46% postuló siempre, el 46,15% casi siempre y el 15,38 % a veces.

En este caso la mayoría manifestó que si se les presentan desafíos a diario en sus puestos de trabajo, y esto también lo pudimos cotejar con las entrevistas realizadas a los empleados y la gerencia. Ellos comentan que día a día se presentan imprevistos y de diferentes tipos con las cuales tiene que lidiar cada uno desde su lugar, que esto es muy bueno para los empleados porque de esta manera van adquiriendo experiencia y conocimiento en cómo manejarse en este tipo de empresa, que tiene la particularidad de moverse en un mercado que todos los días presentan cambios y ellos deben estar permanentemente actualizados para seguir vigentes.

Otra de las variables que se tuvo en cuenta es si siente que su trabajo tiene sentido y propósito. Los resultados obtenidos en este caso fueron el 23,08% manifestó que siempre, el 69,23% casi siempre y el 7,69% a veces.

Aquí hay una clara tendencia positiva que demuestra que para la mayoría de los encuestados su trabajo tiene sentido y propósito. Durante las entrevistas lo que ellos manifestaban es que a partir de todo lo que sucede día a día, y por las circunstancias que tienen que pasar y lograr resolverlas, esto devuelve una gratificación, ya que sienten que lo han hecho bien, o han tomado la decisión correcta, y además al ser una empresa joven y con una plantilla de empleados muy jóvenes, están adquiriendo experiencia en



muchos aspectos, y día a día lo viven como un propósito a superarse y a seguir creciendo en sus carreras personales y como organización.

La última variable que se tuvo en cuenta en esta dimensión es si se sienten orgullosos del trabajo que realizan. Los resultados que muestra el gráfico son el 46,15% manifestó siempre, otro 46,15% casi siempre y un 7,69% a veces. Esta tendencia positiva nos indica que el 80% de los encuestados postulan sentirse orgullosos del trabajo que realizan.

Para concluir con esta variable debemos resaltar el buen nivel motivacional que se presenta en general entre los integrantes de la organización, esto lo podemos inferir de los resultados de las encuestas y algunas entrevistas donde ellos manifiestan su actitud de proactividad para iniciar su día laboral, los desafíos que se les representan y así mismo lo ven como un propósito a ser cumplido y no un obstáculo, pudiendo de esta manera sentirse más afirmados y comprometidos con la organización.

Así también podemos inferir que además de la colaboración y el trabajo en equipo que ellos realizan, detrás de esto hay un sentido de pertenencia hacia la organización, donde cada uno siente que su aporte es importante para el desempeño satisfactorio de la misma. Este es un elemento fundamental a la hora de decidir realizar alguna actividad en esta organización ya que contar con un buen grado de motivación por parte del personal, es un plus extra para encarar el proceso.

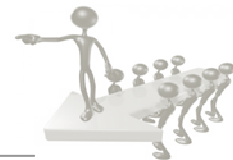


Dimensión 9: Pertenencia

Esta dimensión hace referencia al entusiasmo por el trabajo que se realiza y los retos que el mismo le presenta, y a la vez el significado que tiene este para ellos y si se sienten identificados con él.

La primera variable que se evaluó en esta dimensión es si los empleados viven experiencias provechosas y útiles trabajando en esta empresa. Los resultados obtenidos en esta variable alcanzan el 23,08% que postuló que siempre tiene estas vivencias, el 61,54 % casi siempre y el 15,38% a veces. Como podemos observar la mayoría respondió de manera positiva, además a través de las entrevistas pudimos cotejar que los empleados comentan que diariamente tienen que afrontar situaciones que le resultan provechosas sobre todo por la experiencia, el conocimiento y la práctica que adquieren, ya que la mayoría del personal es gente joven que recién se inicia en su carrera profesional o laboral. Por otro lado, en la entrevista que se realizó a la gerente, ésta nos manifestó que a pesar de contar con más experiencia en el tipo de mercado que se manejan, cada vez los cambios son más vertiginosos e imprevistos y esto obliga a actualizarse todo el tiempo y a adquirir nuevas herramientas para poder continuar con esta tarea, lo cual le representa mayores desafíos personales y laborales para mantenerse vigente en el mercado.

La segunda variable que se midió es, si los empleados se enorgullecen de pertenecer al equipo de trabajo de esta empresa. Los resultados obtenidos en esta variable son el 38,46% contestó siempre, el 53,85% casi siempre y el 7,69 % a veces.



En esta variable las respuestas son marcadamente positivas, ya que más del 80% contestó aseverando que sí se sienten orgullosos de pertenecer al equipo de trabajo de esta empresa. Durante las entrevistas con uno de los empleados más antiguos de la empresa, que se inició desde que la empresa se fundó, este nos comenta que se siente muy satisfecho con cada logro de la organización como puede ser, al brindar un nuevo servicio, o al abrir otra sucursal, y manifiesta que siente que el crecimiento de la organización va de la mano de su crecimiento personal.

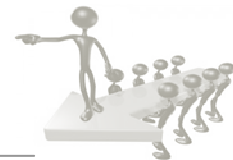
La tercera variable que se evaluó en esta dimensión es si cree que desde su lugar en la empresa siente que pueda contribuir para que la empresa crezca. Podemos observar en el gráfico que el 30,77% manifestó siempre, el 61,54% casi siempre y un 7,69% a veces.

En este caso los puntajes nos muestran que la mayoría de los encuestados contestaron que ellos sienten que si pueden aportar desde su lugar de trabajo al crecimiento de la empresa.

Durante las entrevistas, en algunos casos aparte de comentarnos que si creían que realizaban aportes a la empresa, lo sienten como un compromiso con ellos mismos, sobre todo los que están en la empresa desde el principio, sienten que son parte de ella y han vivido como propio todo el crecimiento desde su inicio.

La última variable que se evaluó en esta dimensión es el uniforme y como lo califican. Los resultados que se obtuvieron fueron el 7,69 dijo excelente, el 30,77% muy bueno, el 46, 15% bueno, otro 7,69% regular y el 7,69% restante malo.

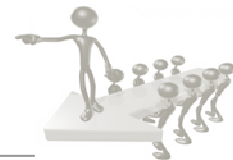
En este caso las respuestas son muy variadas, ya que se puede observar en el gráfico todas las opciones fueron elegidas.



Durante las visitas a la organización pudimos ver que no todos los empleados llevaban puesto el uniforme, sobre todo los hombres (como se graficó en la dimensión 4 del presente análisis), esto nos llamó la atención y al preguntarles el porqué, manifestaron que no les gustaba el diseño o la tela, o simplemente no se sentían cómodos, a partir de esto les preguntamos qué significado le ven ellos al uso del uniforme y la mayoría respondió que es una directiva de la empresa y nada más.

Por otro lado, la gerencia nos manifestó la inquietud que le generaba esto por que siente que ellos no comprenden el porqué de usar uniforme. Por otro lado, la gerencia también asumió las críticas que hacen los empleados al uniforme, en el caso de los hombres plantean que “la tela es pesada y le da calor” y los mujeres “que el modelo no era adecuado”.

El uniforme es un elemento fuerte que hace a la identidad organizacional, y a la identificación del sujeto con la empresa, tanto internamente como externamente. Es importante que se pueda lograr un equilibrio, y asea en el diseño o en la implementación, para que todos los empleados lleven el distintivo de la empresa, fomentando la pertenencia, la motivación y la satisfacción.



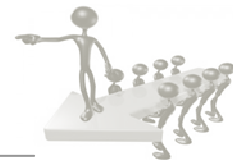
Dimensión 10: Liderazgo

Esta dimensión hace referencia al estilo de dirigir que prevalece en la dirección, así como la visión que poseen sobre el trabajo y los intereses de los empleados conjuntamente con los de la organización.

La primera variable que ha sido evaluada fue, considera que su superior genera las condiciones para que los empleados propongan ideas y expresen sus problemas. Los resultados que obtuvimos en esta primera variable fueron el 7,69% argumento siempre, el 46.15% casi siempre, el 38.46% a veces y otro 7.69% nunca.

Aquí como podemos ver las respuestas son más divididas y esto se refleja también en las entrevistas, ya que si bien todos manifestaban que si tienen libertad para opinar o sugerir ciertas acciones, es en la gerencia donde se toman las decisiones y de ahí para abajo son contados los puestos que pueden tomar alguna decisión sin consultar a la gerencia. Cuando preguntamos a la gerencia por esta situación manifestó que no es falta de voluntad para dar lugar a sus empleados, sino que no cree que ellos estén preparados para hacerlo y siempre terminan consultándole al final a ella. Mas allá de si se dan o no las condiciones para que esto se realice, seria bueno hacer hincapié y poder trabajar sobre el significado que tiene para la gerencia poder delegar a sus empleados la toma de decisiones.

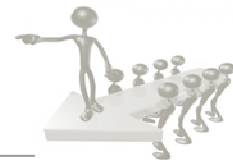
La segunda variable que se tuvo en cuenta en esta dimensión es, como calificas las decisiones que toma tu jefe en relación a lograr la satisfacción del cliente. Los resultados obtenidos aquí fueron: el 7.69% excelente, el 53.85% muy bueno, el 30.77% bueno y otro 7.69% regular. Podemos observar que en general se puntuó alto, y a través de las



entrevistas a los empleados de ambas sucursales ellos comentaban que les parecía muy adecuado el desempeño de su jefe con respecto a la satisfacción de la empresa para con su cliente, para lo cual siempre se tiene en cuenta cada caso en particular debido al tipo de servicio que se presta y el contrato que se asume con cada cliente.

La tercera variable que se tuvo en cuenta en esta dimensión es, como calificas la apertura de tu jefe para recibir nuevas opiniones para la solución de problemas. Los resultados obtenidos aquí fueron, el 38.46% manifestó muy bueno, otro 38.46% bueno y 23.08 % restante regular. Aquí en general se mantiene una tendencia positiva, pero hay que tener en cuenta lo que se presenta en las entrevistas, donde los empleados manifiestan que si bien no sienten que esté coartada la posibilidad de brindar su opinión; a veces o en general no se da tanto porque la gerencia ya consulta con ellos cuando tomo una decisión y si bien los escucha, es ahí donde se decide el camino seguir. También consultando con la gerencia, manifiesta su interés en que el personal participe en la toma de decisiones o en aportes para el desarrollo de la organización, no encuentra los medios para que esto suceda de manera natural sin que ella tenga que hacer hincapié antes.

La cuarta variable que se trabajó es, tu jefe te estimula y ayuda para que puedas mejorar tu desempeño. Los resultados obtenidos aquí fueron: el 23.08% postuló que siempre, el 69.23% a veces, y el 7.69 % pocas veces. Aquí podemos observar que si bien casi el 70% de los empleados contestó a veces, en las entrevistas, algunos de los empleados manifestaron que en el trabajo diario ellos aprenden mucho a través de la experiencia que obtienen ellos mismos, observando el desempeño de su superiores o de los empleados mas antiguos, sin embargo manifestaban también que les gustaría poder tener mas libertad a la hora de realizar algunas actividades



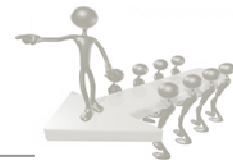
que son fundamentales en lo que se refiere a este tipo de actividad comercial para lo cual solo se adquiere la seguridad para hacerlo a través de la experiencia de ellos mismos.

La última variable que se tuvo en cuenta en esta dimensión es, consideras que tu jefe brinda posibilidades de crecimiento a vos y a tus compañeros por igual. Los resultados aquí fueron, el 15.38% manifestó siempre, el 23.08% casi siempre, el 61.54% a veces.

En esta dimensión hay que tener en cuenta que contestaron las encuestas todo el personal de la organización, con lo cual hay una diferencia en cuanto a las respuestas de las entrevistas, que estas se realizaron al personal mas antiguo e informantes claves, donde estos manifiestan que las posibilidades que la empresa brinda a cada uno de los empleados para su crecimiento es igual, que no hay diferencia y esto depende del desempeño y esfuerzo de cada uno, por otro lado podemos cotejar esto con el sistema de recompensas que brinda mes a mes la empresa a cada empleado según su desempeño.



CONCLUSIONES



7. CONCLUSIONES

A continuación se presentarán dos conclusiones, una cualitativa y otra cuantitativa. Esto se realizará así debido a que se han encontrado discrepancias entre las encuestas y las entrevistas administradas. Por otro lado, permitirá observar y puntualizar variables específicas que atañen al objetivo del presente trabajo como a las propuestas de aplicación con la cual se finaliza el trabajo.

En el diagnóstico organizacional se consideran tanto aspectos externos o contextuales de la empresa, e internos o funcionales de CRÉDITOS PERSONALES S.A.

Respecto del contexto de la empresa, se puede destacar que la empresa tiene una antigüedad de 10 años en el mercado de Formosa, lo que le brinda cierta estabilidad dentro de las oportunidades de desarrollo, de hecho posee dos sucursales, una en Pirane con 6 años de antigüedad y otra en Circuito Cinco con dos años de antigüedad; y actualmente se evalúan las posibilidades de abrir otras sucursales tanto en capital como en ciudades importantes del interior.

Por otro lado, si bien posee competencia de empresas nacionales como locales, es una de las pocas que cuenta con la asignación de créditos con código de descuento, que implica el trabajar con empleados públicos, jubilados y pensionados provinciales y nacionales, mediante el cual se le descuenta del sueldo directamente la cuota.

Así mismo, esto presenta desventajas o amenazas, ya que por un lado la cuota y la tasa de interés está definida por el gobierno, y en situaciones



particulares como pueden ser las electorales, el cobro queda sujeto a decisiones políticas, donde se suspenden los contratos por periodo indeterminado.

También, CREDITOS PERSONALES S.A., tiene la posibilidad de diversificar los servicios financieros que brinda, como ejemplo tarjetas de créditos, créditos de baja tasa, cambio de valores, cambio de monedas extranjeras, etc.

Respecto de los aspectos internos del diagnostico, la empresa CRÉDITOS PERSONALES S.A. presenta aspectos importantes a tener en cuenta como son los altos niveles motivacionales y el buen clima laboral, esto es un elemento fundamental al momento de tomar acciones para contar con la adhesión de los empleados.

Si bien se detecta un buen nivel de desempeño en los empleados, reconocido por la gerencia a nivel verbal durante la entrevista, es necesario destacar que las evaluaciones al respecto son de carácter informal y por observaciones realizadas por la gerencia o los jefes, esto se debe a la falta de descripciones de puestos, evaluaciones de desempeño, objetivos de rendimiento, entre otros. Por otro lado, los empleados entrevistados declaran que no siempre son reconocidos por parte de la gerencia, y que muchas veces por cuestiones mínimas se los “castiga o reta”.

A pesar de la informalidad que caracteriza la empresa, los empleados se encuentran satisfechos con su puesto de trabajo y con el sentido que este les brinda, lo que genera un sentimiento de pertenencia reconocido, no sólo por los empleados, sino también por la propia gerencia. Es importante reconocer las condiciones laborales que brinda CRÉDITOS PERSONAL S.A. a sus empleados, como se pudo observar en el análisis de datos, los

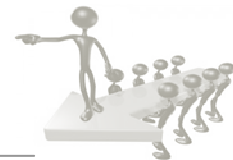


empleados presentan una muy buena satisfacción en relación a la infraestructura, materiales de trabajo y condiciones ambientales.

Un dato a destacar que no genera satisfacción, pero su ausencia puede generar altos niveles de insatisfacción (Herzberg. Citado por Velaz Rivas. 1996), es el salario; en este caso muchos de los empleados presentan un excelente nivel de satisfacción, esto afecta directa y positivamente el sentimiento de pertenencia a la empresa, y el compromiso del empleado al realizar la tarea. Respecto de lo económico es importante tener en cuenta que la empresa brinda comisiones por ventas y gestión de cobranzas, que por la falta de registros formales sobre el desempeño de cada empleado al respecto, las comisiones se dividen igualitariamente entre la cantidad de empleados y no en función del desempeño de cada uno, como se realiza habitualmente.

Los altos niveles motivacionales y de sentimiento de pertenencia antes mencionados, están influidos también por las relaciones que se mantienen entre los compañeros, los cuales las describen como colaborativas, principalmente entre sucursales. Pero, por otro lado, durante las entrevistas los mismos empleados plantean que existe una falta de reconocimiento por parte de pares respecto del desempeño laboral.

Relacionado a esto, también destacaron la falta de reconocimiento por parte de los supervisores y la gerencia en la entrevista cuando ante la pregunta de si los jefes le brindan reconocimiento dicen *“No siempre, a veces creo que son injustos, por no reconocer o por no comprender el porqué de una falta o error”* o *“no, el general, lo hace como reconociendo a todos, pero a veces es uno solo el que soluciono el problema o avanzo en algo y estaría bueno que el reconocimiento sea individual”* o *“la verdad es*

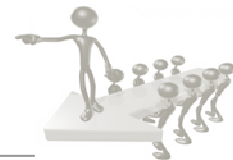


que no es muy frecuente, y en general se señalan mas los errores que los aciertos”.

Esta falta de reconocimiento se puede relacionar con lo observado en las entrevistas sobre la falta de delegación por parte de los jefes, que es una tendencia que deviene desde la dirección. De hecho en las entrevistas a los empleados destacan que la gerente general no delega responsabilidades o tareas, y lo que delega lo supervisa permanentemente. Ante esto surgen preguntas como ¿Si se evaluara correctamente el desempeño de los empleados se podría realizar una delegación de la toma de decisiones o las tareas? ¿Con que está asociado el reconocimiento del empleado en esta empresa? Se podría pensar que la gerente asocia el reconocimiento del desempeño de los empleados a estímulos económicos, sin posibilidad de brindar oportunidades de desarrollo, que se abrirían a partir de una delegación.

El tipo de delegación que prevalece en CRÉDITOS PERSONALES S.A. responde a un liderazgo autocrático, el cual está caracterizado por un líder que establece objetivos, metas y acciones, sin consultar a sus supervisados. Normalmente el líder autocrático espera obediencia y centraliza la autoridad en la empresa, tomado las decisiones de forma unilateral y limitando la participación de los empleados, y el poder de este tipo de líderes radica en la posibilidad de brindar recompensas o castigos (Terry y Cols. 1998).

Esto se observa claramente en las entrevistas, aunque no así en los cuestionarios. En las entrevistas los empleados plantean que pocas veces su opinión es tomada en cuenta o no saben si las consideran, y que las

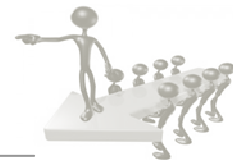


reuniones se realizan principalmente para bajar lineamientos sobre lo que hay que hacer.

Relacionado a lo anterior se detecto que todos en la empresa, empleados, supervisores y gerencia, reconocen que no existe actualmente una distribución clara de responsabilidades y tareas a cada empleado, sino que de acuerdo a la gerente “todo el mundo hace todo”, esto acarrea serios problemas en cuanto a la eficacia de la empresa y su personal, ya que la misma tarea es realizada por varias personas, ocupando recursos y tiempo, o no es realizada por nadie, ya que se evidencia una falta de coordinación.

La falta de delegación clara y de asignación de tareas y responsabilidades lo debe llevar a cabo gerente general en este caso, cuando no se presenta la delegación los principales problemas que se presentan se relacionan a la necesidad de permanente consulta por parte de los empleados a los supervisores y gerentes, generando una sobrecarga de trabajo en el nivel táctico de la empresa.

Por otro lado, estas confusiones que se dan repercuten en otros aspectos de la organización y de la vida laboral de los empleados, como es el reconocimiento y la falta de delegación por parte de la gerencia. De acuerdo a lo planteado por la misma gerente “*no tiene en quien delegar, siento que no hay alguien que esté capacitado o que tenga iniciativa*”; de acuerdo a Quinn y Cols. (1995) este tipo de argumentos es frecuente en los líderes que no saben delegar y que no pueden observar que esto puede deberse a falta de capacitación o formación de los empleados, no evalúan la prioridad de las actividades realizando todo como si fuera importante o urgente y que requiriera su presencia obligatoriamente. Y cuando se



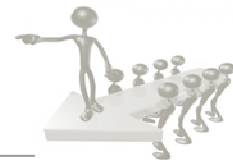
detectan necesidades de capacitación los argumentos se relacionan al tiempo que esto implica y a los costos económicos de la capacitación.

Retomando el tema de la falta de delegación, se observa puntualmente en la entrevista de un empleado que planteo que *“en la empresa la jefa es una sola y la que toma todas las últimas decisiones es ella”* y otro empleado contesto que *“en general se hace lo que ella dice, o es ella la que termina tomando la decisión, no sé, tiene un carácter muy fuerte, buena, pero así como imponente”*.

Ante estas respuestas, cabe preguntarse ¿Cuáles son las necesidades que la gerente no está observando sobre sus empleados para delegar en ellos? ¿Tiene confianza en que si forma a sus empleados estos podrán responder eficazmente a las tareas? ¿Confía en los empleados para poder llevar adelante las tareas de la empresa? ¿La capacitación es una posibilidad de cambio o sería una inversión económica que no influirá en el tipo de liderazgo que se ejerce en la actualidad?

Todo esto marca puntualmente el tipo de liderazgo y autoridad que ejerce la gerente de la empresa, y se podría pensar que una de las principales complicaciones que esto puede acarrear está vinculada a como se van a ver afectadas las relaciones que existen entre la referencia y los empleados.

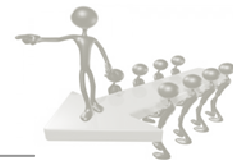
Por otro lado, esto mismo se ve reflejado en la falta de apertura por parte de la gerencia, la participación que tienen los empleados es escasa, y estos lo reconocen así. Sólo se los consulta o se los hace participes cuando la decisión está tomada y baja como una directiva. Esto se puede observar en las entrevistas cuando los empleados ante la pregunta de si la gerencia brinda oportunidades de participación plantean que *“no, hay compañeros*



que por su antigüedad y por sus capacidades tiene más oportunidades”, sin embargo los de más antigüedad plantean que “Digamos que no es una persona que recibe muchas sugerencias, pero en ocasiones lo hace, no muy a menudo” o “no siempre”, este tipo de respuestas nuevamente hacen referencia a un tipo de liderazgo donde la apertura y la posibilidad de escucha no están muy presentes.

Elementos como la dinámica informal de la empresa, la falta de delegación, la falta de estructuración y claridad en los roles que cada uno tiene, hacen pensar que no brindan la posibilidad de abrir espacios para la colaboración y participación, ya sea en la resolución de problemas como en el planteamiento de mejoras, con lo cual surgen preguntas como ¿Cuál es la posibilidad de escucha que posee la gerente de sus empleados? ¿Cuál es la posibilidad de participar que tienen los empleados en la resolución de conflictos? ¿Por qué la gerente no delega en sus empleados? El liderazgo es, sin duda, una variable que tiene una importante influencia sobre el clima, y que éste correspondería a un conjunto de percepciones compartidas, Zohar y Luria (2004).

La falta de delegación y la poca apertura hacia los empleados por parte de la gerencia son dos de las principales debilidades de la empresa, y las que puede afectar la motivación y la pertenencia de los empleados a largo plazo, ya que impide el crecimiento laboral y personal dentro de la organización, de hecho no se poseen números claros al respecto de la rotación de empleados, pero se estima que cerca del 60% de los empleados rota en un periodo no mayor a los dos años. Ante este planteo se puede plantear que el cambio de liderazgo puede generar un efecto motivacional dentro de la empresa, si la gerente puede comprometerse a trabajar en su tipo de liderazgo, y logra estar en apertura para con sus empleados ¿Se

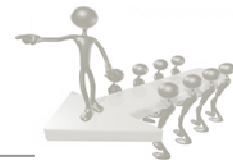


podría disminuir la rotación de personal, aumentar la motivación y la pertenencia, mejorar el clima laboral?

La misma gerente reconoce en su entrevista que su ausencia genera problemas en la dinámica empresarial, ya que es ella quien sostiene el funcionamiento actual, distribuyendo tareas, administrando el control y manejando la distribución de empleados. Esto sugiere pensar no solo en cómo se acota el crecimiento de la empresa, ya que un solo líder tiene un límite en cuanto a capacidad de trabajo, sino también en la imposibilidad de la ausencia del líder ¿Qué sucedería si la gerente no está en la empresa por un tiempo prolongado? ¿La eficacia y eficiencia se verían perjudicadas? Normalmente, en las PyMEs es necesario poder contar con personal que haga de “mano derecha”, sin embargo la gerente reconoce que esto no es posible porque no tiene personal capacitado para serlo, a pesar de que tiene personal que esta desde el inicio de la empresa.

Esto evidencia la necesidad de generar una dinámica de funcionamiento basado en la delegación y la formación de líderes en la empresa, donde la ausencia de la dirección no genere problemas de funcionamiento o disminución del rendimiento de la organización o de sus empleados, pero sin la delegación adecuada esto tampoco se podría lograr. Nuevamente se puede ver afectada la pertenencia y motivación de los empleados a largo plazo, sobre todo para aquellos que poseen aspiraciones de crecimiento, provocando la pérdida de talento laboral.

Otro indicador que presento bajos niveles de satisfacción, y que se detecta como un generador de conflictos internos, se refiere a la comunicación interna de la empresa. En este caso, la comunicación es netamente informal, y no se llevan registros de ningún tipo (e-mails,

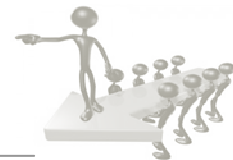


memos, cartelera, etc.). De hecho, los empleados reconocen que la comunicación de la dirección hacia ellos no es buena, esto provoca, por ejemplo, que se den directivas y no se tenga en claro quién es el responsable de cumplirlas, quien debe controlar el cumplimiento, etc., generando problemas de rendimiento, insatisfacción, problemas de coordinación entre empleados pares y de diferentes niveles jerárquicos, entre la dirección y los empleados, en la satisfacción laboral de todos los miembros de la empresa, entre otros.

Esto se ve plasmado en las entrevistas cuando los empleados dicen, por ejemplo, que *“la comunicación en general es buena, por ahí sería mucho mejor si nos diera mas lugar para opinar de ciertos temas, de algunos clientes y también de poder cambiar algunas cosas para mejorar el desempeño”* o *“no hay tanta receptividad a veces, nos escucha o me escucha y no sé si lo toma en cuenta de verdad”*.

Por otro lado, la opinión general sobre la comunicación entre pares los empleados la califican como *“Buena”* o *“Muy buena”*. Esto, conjuntamente con lo anterior, hace pensar que la dirección no tiene disponible la escucha activa hacia sus empleados, y la comunicación es principalmente verticalista y desde arriba hacia abajo, todo lo cual es típico del liderazgo autocrático.

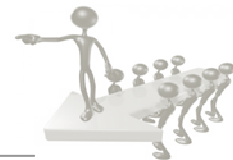
Ayala (s/f) menciona que este tipo de comunicación, unidireccional y verticalista, es sostenida por líderes que sin demasiada conciencia de las funciones *“despachan”* a sus subordinados sin darles orientación, y donde la comunicación es nula. Generalmente son líderes que ejerce el control por el *“hecho consumado”* y presentan relaciones de subordinación.



Es importante mencionar que el estilo de liderazgo que exhiba la jefatura influirá sobre el clima, y que éste, a su vez, lo hará sobre la creatividad y productividad (Pedraja, L. y Rodríguez, E. 2004). Por ejemplo, los líderes transformacionales fomentan relaciones cercanas con sus subordinados, caracterizadas por una pequeña distancia de poder y por la consideración individualizada de las necesidades y capacidades de sus miembros, de manera de ofrecer desafíos y recompensas motivantes (Yukl, G. 1998).

Estas relaciones son sostenidas por valores como la confianza, honestidad, apertura y cuidado mutuo (House, R. & Shamir, B. 1993) y por la riqueza de la comunicación verbal entre líderes y miembros (Klauss, R. & Bass, M. 1982). Además, los líderes transformacionales comunican una visión a sus subordinados e incrementan el compromiso de éstos con la visión, mediante la calidad de las relaciones interpersonales. La apertura y la cercanía, serían un resultado de éstas y deberían tener un efecto sustancial en el clima percibido (Zohar, D. & Luria, G. 2004).

Como se puede observar a lo largo del diagnóstico y de las conclusiones, la situación actual de la empresa es muy atractiva, los resultados marcan una necesidad de realizar un cambio a nivel de liderazgo que se ejerce, lo cual genera un desafío para la dirección de la empresa, dado que la solución pasaría por disminuir las debilidades e incrementar las fortalezas, aspectos sobre los cuales en general es posible actuar. De hecho, el presente proyecto apunta a trabajar sobre estas debilidades, presentando acciones tendientes al cambio de liderazgo y delegación, lo cual se estima

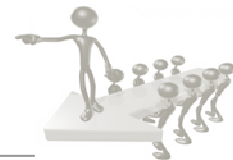


impactara no sólo en la estructura de la empresa, sino en la motivación, pertenencia y satisfacción de los empleados a la misma.

Considerando estos datos, se plantea la necesidad de un proceso capacitación y formación de la gerencia en liderazgo y delegación, que permita a CRÉDITOS PERSONALES S.A. poder establecer su base para crecer de manera ordenada, optimizando la utilización de los recursos tanto económicos, como humanos y tecnológicos, que logre llevar a la empresa, y sus empleados, a un nivel óptimo de eficacia.



PROYECTO DE APLICACIÓN



8. PROYECTO DE APLICACIÓN

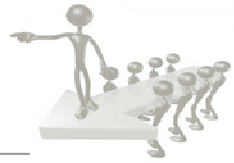
1. Objetivos.

2.1. Objetivo General:

- Realizar un proceso de seguimiento personalizado a la gerencia de Créditos Personales S.A. para favorecer el cambio en el tipo de liderazgo.

2.2. Objetivos Específicos:

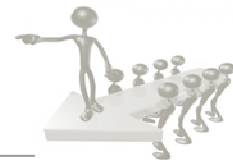
- Realizar un diagnostico organizacional de la empresa Créditos Personales S.A.
- Definir misión, visión y objetivo de la empresa.
- Observar conjuntamente con la gerencia general el tipo de liderazgo que actualmente se ejerce en la empresa.
- Realizar un proceso de acompañamiento a la gerencia general para realizar el cambio de liderazgo en el ejercicio de su puesto.



2. Destinatarios

Modulo I: Gerencia General.

Modulo II: Mandos Medios



3. Desarrollo de actividades

Modulo I: Misión, visión y Objetivos

Encuentros del 1 al 8: Clarificación de Objetivos, Visión y Misión Organizacional.

Es importante que la Gerencia de una empresa tenga claridad hacia donde se orienta la empresa, conociendo los objetivos, misión y visión de la misma. Por otro lado, el mensaje sobre esto llegará con claridad a los empleados, y de esta forma el equipo podrá conjugar sus acciones hacia el mismo punto.

Es por esto que se pretende trabajar con la Gerencia General para poder redefinir y clarificar los Objetivos, Misión y Visión. Para lograr esto, se van a implementar entrevistas semidirigidas dos veces por semana, de una duración de 1 hora aproximadamente, durante el periodo de un mes, con la gerencia.

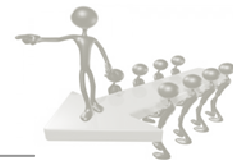
Las primeras tres entrevistas estarán dedicadas a la definición de los objetivos empresariales, las entrevistas 4 y 5, serán destinadas a la definición de la visión; en las entrevistas 6 y 7 se definirá la misión de la empresa, y finalmente en la entrevista 8 se realizará un cierre y análisis de lo trabajado durante las entrevistas anteriores.

A continuación se presenta una guía de preguntas que serán utilizadas durante las entrevistas, a los fines de ayudar a la gerencia en la definición de Objetivos, Visión y Misión de la empresa.

Guía de Entrevistas Semidirigidas

1. Objetivos:

1.1.¿Qué tipo de productos o servicios vende la empresa?



1.2.¿Qué quiere lograr la empresa ofreciendo estos productos o servicios?

1.3.¿Dónde se van a ofrecer estos productos o servicios?

2. **Visión:**

2.1.¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezcan?

2.2.¿Quiénes trabajarán en la empresa?

2.3.¿Cuáles son las características que quiere alcanzar la empresa a corto, mediano y largo plazo?

2.4.¿Cómo quiere ser reconocida la empresa en el mercado?

2.5.¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?

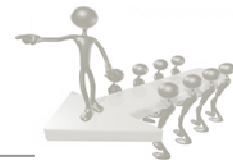
2.6.¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?

3. **Misión:**

3.1.Definición de la empresa:

3.2.Diferenciación: ¿Qué es lo que diferenciará esta empresa de otras? ¿Es suficiente? ¿Cómo los ven actualmente como empresa? ¿Cómo quieren ser vistos como empresa?

3.3.Apertura al futuro: ¿Hacia donde va la empresa? ¿Cuáles son las acciones que se van a implementar para encaminar la empresa hacia ese camino?



Modulo II: Liderazgo

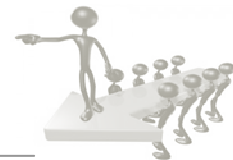
Encuentros del 9: Liderazgo y Delegación

Encuentros 9 y 10: Liderazgo Transformacional y Delegación.

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo de trabajo.

Existen diferentes tipos de liderazgo, de acuerdo a Gibson y Cols. (1996):

- 1) **Líder autocrático:** es un sistema de gobierno absoluto, en la cual la voluntad de una sola persona es la ley absoluta. Un líder autócrata asume toda la responsabilidad por la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla a los subalternos. Puede considerar que solamente él es capaz y competente para resolver y tomar decisiones. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.
- 2) **Líder democrático:** la característica predominante es que la toma de decisiones y autoridad recae en la totalidad de sus miembros. Es el que consulta a los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación.
- 3) **Líder laissez faire:** es una expresión francesa que significa dejar hacer, dejar pasar. Otorga a sus subordinados independencia operativa, los líderes dependen de sus subordinados para establecer sus objetivos.



- 4) **Líder paternalista:** el paternalismo es una forma de autoritarismo, en la que una persona ejerce un poder sobre otra combinando decisiones arbitrarias e inapelables con algunas concesiones. Algunos jefes “venden” sus ideas de forma paternalista dando consejos e insinuando “lo peligroso de no cumplir con el deber”, “hacemos que trabajen más y mejor, insinuando, prometiendo, dejando ver posibles premios”, medidas con las cuales en un principio los trabajadores se motivan e ilusionan, pero que posteriormente les hacen caer más en el desanimo, sintiéndose engañados y frustrados con las falsas promesas.

- 5) **Líder carismático:** se refiere a la cualidad de ciertas personas de motivar con facilidad la atención y admiración de otros gracias a una cualidad en su personalidad. Para que un líder sea considerado carismático debe producir grandes efectos sobre sus seguidores y llegar a alcanzar ciertos niveles de rendimiento mucho mayor de lo esperado aun en circunstancias adversas. La denominación carismática, supone una comunicación de carácter emotiva.

En el caso de Créditos Personales S.A. no se da un liderazgo puro, sino que existe una combinación de los mismos, pero predominantemente es un liderazgo autocrático por la forma de comunicar y tomar sus decisiones.

En cuanto a los empleados existe en cada uno de ellos diferentes sensaciones con respecto a la posibilidad de expresar sus ideas y la apertura que les da su líder. Algunos reconocen a este como una persona carismática



con la cual se identifican y lo toman como modelo a seguir, y otros advierten que si bien tienen la libertad de expresar sus ideas no siempre se los considera a la hora de tomar decisiones importantes.

En este primer encuentro, se revisaran los diferentes tipos de liderazgos y se identificara con la gerente el tipo de liderazgo que ejerce en su empresa, para posteriormente trabajar cual es el que le gustaría ejercer, para que hacer el cambio, como realizar el cambio, etc.

Encuentro 11 y 12: Identificación del Liderazgo Actual

Para poder trabajar la temática del liderazgo de la gerencia general, y poder llevarlo del liderazgo actual al transformacional, es necesario que la gerencia pueda identificar cual es su modelo de liderazgo actual, para reconocer fortalezas y debilidades del mismo, y de esta forma llevarlo hacia el modelo buscado.

Guía de preguntas:

Quando usted quiere que se haga algo ¿como lo expresa? ¿Se asemeja más a una orden o a un pedido?

¿Cómo siente que el otro la recibe?

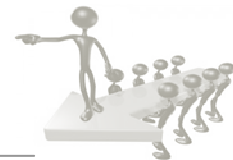
¿Cómo piensa que deberían responder sus subordinados?

¿Qué elementos tiene en cuenta para tomar una decisión?

Antes de tomar una decisión, ¿la consulta con alguien más?

¿De qué manera controla si sus órdenes o pedidos fueron realizados de manera correcta?

¿Qué sucede si una orden o pedido no fue cumplido?



¿Qué sucede cuando una orden o pedido no fue realizado como usted esperaba?

¿Qué sucede cuando una orden o pedido fue realizado pero no en el tiempo que usted esperaba?

¿De qué manera influye sobre sus empleados?

¿Los motiva de alguna manera?

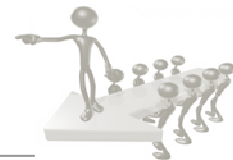
En función de las respuestas obtenidas, se identificarán junto con la gerencia general cuáles son las principales fortalezas y debilidades de su liderazgo, y en función de esto establecer que medidas se pueden tomar para realizar el cambio del liderazgo actual a un liderazgo transformacional.

Una vez identificado el tipo de liderazgo y sus características, se establecerán criterios claros y observables para que la gerente pueda accionar ante situaciones concretas de forma diferente, sobre esto es que se realizara el seguimiento.

Una vez identificadas estas medidas de cambio, se establecerá un proceso de seguimiento con la gerencia general que le permita ir corrigiendo y desarrollando, sobre la marcha, sus habilidades de liderazgo.

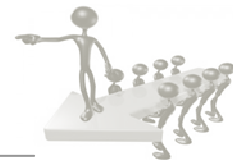
Encuentro 13 y 21: Cambio y Seguimiento del Lider

El proceso de seguimiento se llevará a cabo durante el transcurso de dos meses, con un encuentro semanal, de aproximadamente dos horas de duración, lo que da un total de 8 encuentros en los que se trabajaran las dificultades, problemas, aciertos y desaciertos que tuvo la gerente general



en este proceso de cambio. De esta forma, y de manera paulatina, se podrá realizar el paso del liderazgo actual, al liderazgo transformacional.

En estos encuentros se trabajara también la temática de delegación, para esto se realizaran ejercicios de diferente complejidad y que impliquen diferentes niveles de delegación en los empleados, para que la gerente paulatinamente y en paralelo al cambio de liderazgo, pueda ir incorporando las acciones que permitan mejorar el rendimiento de la empresa, el clima laboral y los niveles de satisfacción.



Evaluación de Impacto

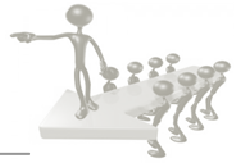
Una vez concluida la realización de los encuentros se harán dos evaluaciones de impacto. La primera a las 2 semanas de haber finalizado, y la segunda a los 3 meses. El objetivo es determinar si la gerente puede mantener el cambio realizado a nivel de liderazgo y delegación, y chequear las desviaciones si las hubiese, para aplicar medidas nuevamente.

Las evaluaciones de impacto se realizarán mediante entrevistas semidirigidas con la gerencia general y con los empleados. También se realizarán observaciones naturalistas, esto significa que se realizan observaciones no participantes de los diferentes lugares y momentos del día en la organización, con el objetivo de poder determinar si lo implementado durante el proyecto se mantuvo o no, y como se podría mejorar y seguir fomentando el cambio producido durante el proyecto.

En cuanto a lo planteado en este trabajo, destacamos lo positivo de comenzar por la definición de objetivos, misión y visión de la empresa, ya que de esta forma la gerente podrá visualizar hacia donde quiere llevar a su empresa, cual es la meta, y de esta forma orientar sus acciones para lograrlos.

Una vez definida la meta de la empresa y hacia donde se la quiere llevar, se considero como pertinente trabajar el cambio de liderazgo de la gerente de de la empresa.

Este es un primer paso y de aquí en adelante se abren muchas posibilidades para trabajar en el futuro en esta empresa. Quizá por falta de tiempo o por el marco en el cual se desarrolla dicho trabajo, no pudimos abarcar otros puntos que nos resultaron muy importantes y se han planteado alguno de ellos como practica a futuro. De todos modos, tenemos la certeza



de haber logrado un cambio en la empresa y sobre todo un puntapié para seguir con nuestras practicas, ya que logramos alcanzar los objetivos planteados al principio.



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Modulo I: Misión, visión y Objetivos																
Encuentros del 1 al 8: Clarificación de Objetivos, Visión y Misión Organizacional.																
Modulo II: Liderazgo																
Encuentros 9 y 10: Liderazgo Transformacional y Delegación.																
Encuentro 11 y 12: Identificación del Liderazgo Actual																
Encuentro 13 y 21: Cambio y Seguimiento del Lider																



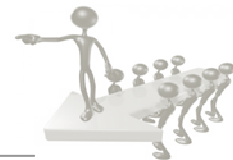
Presupuesto

A continuación se presenta el presupuesto realizado para el proyecto anterior, el costo hora/hombre fue tomado de los honorarios mínimos éticos estipulados por el Colegio de Psicólogos de la Provincia de Córdoba.

	Costo Por Encuentro	Cantidad de Encuentros	Costo Total
Modulo I: Misión, visión y Objetivos			
Encuentros del 1 al 8: Clarificación de Objetivos, Visión y Misión Organizacional.	\$ 125,00	8	\$ 1.000,00
Modulo II: Liderazgo			
Encuentros 9 y 10: Liderazgo Transformacional y Delegación.	\$ 125,00	2	\$ 250,00
Encuentro 11 y 12: Identificación del Liderazgo Actual	\$ 125,00	2	\$ 250,00
Encuentro 13 y 21: Cambio y Seguimiento del Líder	\$ 125,00	8	\$ 1.000,00
Total del Proceso			\$ 2.500,00

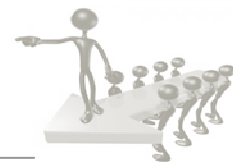


BIBLIOGRAFÍA

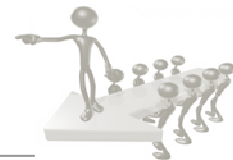


9. BIBLIOGRAFÍA

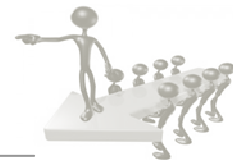
- Abuchaem, J. (sf) “Proceso *Psicodiagnóstico en niños, adolescentes y adultos*”. Tomo I, tema 5. Ed. Kargieman.
- Amoros, E. (2007) *Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas* Escuela de Economía USAT Lambayeque – Perú . Disponible en www.usat.edu.pe/carreras1/economia
- Avellaneda, N. y Rodriguez, C. (2004) “*Teoría y Práctica de la Motivación*”. Ed. Colegio Universitario IES Siglo 21.
- Bakker, A.B., Demerouti, E, y Schaufeli, W.B (2003). “*The socialy induced burnout model*” Editorial S.P. Shohov, New York
- Barrios Hernández D (2009) “Diseño Organizacional Bajo Un Enfoque Sistémico Para Unidades Empresariales” Maestría en Ingeniería Administrativa Escuela de Ingeniería de la Organización Facultad de Minas Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín 2009.
- Bass, B.M. (1998) “*transformational leadership: industry, military and education impact*”. Editorial Free Press, New York
- Bleger, J. (1985) “*Temas de Psicología (Entrevista y Grupos)*”, Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires.
- Chiavenato, I. (1998) “*Introducción a la Teoría General de la Administración*”. Mc Graw Hill; México,



- Chiavenato, I. (2004) *“Administración de Recursos Humanos”*. Ed. McGrawHill. Colombia.
- Davini, Gellon & Rossi. (1978). *Psicología General*. Buenos Aires. Kapelusz.
- Davis, K. & Newstron, J. (1991). *Comportamiento Humano en el trabajo, Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill
- Gentile, M. (1996), *“Managerial excellence through diversity”*, Prospect Hills, Waveland Press.
- Gibson, Ivancevich y Donnely (1998) *“Las organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos”* Ed. McGrawHill. Colombia.
- House, R. & Shamir, B. (1993). "Toward the integration and transformational, charismatic and visionay theories". In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspective and directions* (pp. 81-107). San Diego: Academic Press.
- Jaques, E. (1965) *“Social-analysis and the Glacier project”*. Editorial. Ciudad.
- Klauss, R. & Bass, M. (1982). *Interpersonal communication in organizations*. New York: Academic Press.
- León y Montero, (2003), *“Métodos de Investigación en psicología y educación”* Editorial Mc Graw Hill.
- Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994) *“Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia”*. Ed. Addison-Wesley Iberoamericano. Estados Unidos.



- Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2004). "Efectos Del Estilo De Liderazgo Sobre La Eficacia De Las Organizaciones Públicas". *Revista De Facultad De Ingeniería, U.T.A.* (Chile) Vol. 12Nº 2, pp., 63-73.
- Rivas, J. I. (1996). “*Motivos y Motivación en la Empresa*”, edición Díaz de Santos
- Robins, S. (2004) “*Comportamiento Organizacional*”. Ed. Pearson.
- Rodríguez (2003) “*Diagnostico Organizacional*”. Ed. Alfaomega.
- Rodríguez, D. (2003) “*Diagnostico Organizacional*”. Ed. Alfaomega. Chile.
- Sánchez Cabrera A. (S/F) “*Gestión Empresarial, Relaciones De Poder, Liderazgo, Conflicto E Intereses En Una Organización Financiera Colombiana*”. [*Documento Digital*] Extraído el 25/05/2011 de <http://www.eumed.net/libros/2007c/337/formalizacion%20en%20la%20estructura%20organizacional.htm>
- Schein, Edgar, 1999. “*Comportamiento y desarrollo organizacional*”. Edit.
- Schlemenson, A. (1993) “*Análisis organizacional y empresa unipersonal. crisis y conflicto en contextos turbulentos*”. Editorial Paidós Buenos Aires.
- Terry, G. y Franklin S. (1998) “*Principios de Administración*”. Ed. Continental, 13ª. Edición, México, 1998.
- Turner N., Barling J., & Zacharatos A. (2002). Positive psychology at work. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 715–728). New York: Oxford University Press.



- Velaz Rivas, J. I. (1996) “*Motivos y motivación en la empresa*” Ed. Diaz de Santos.
- Vieytes, R. (2004) “*Metodología de la Investigación en las organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnicas*”. Ed. Editorial de las Ciencias. Bs. As. Argentina.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*, UpperSaddleRiver. Nueva Jersey. Ed. Prentice Hall.
- Zohar, D. & Luria, G. (2004). "Climate as a Social -Cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behaviour Patterns". *Journal Applied of Psychology*, Vol. 89. N° 2, 322-333.



ANEXOS



10. ANEXOS

Anexo I: Cuestionario De Satisfacción.

A continuación se le presenta una encuesta diseñada para relevar datos sobre distintos aspectos de la empresa y como usted se siente respecto a ellos, con la finalidad de poder determinar cuales son aquellas situaciones que pueden ser mejoradas.

Es importante que conteste con la mayor sinceridad posible. Como podrá observar las encuestas son anónimas y de carácter confidencial, bajo ningún punto de vista serán revelados los resultados individuales a la gerencia.

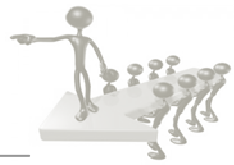
En caso de que se le presente alguna duda al contestar esta encuesta, por favor consulte con la persona que se la ha entregado.

DESDE YA MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

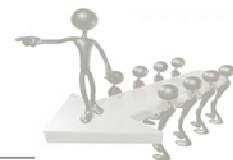
CÓDIGO DE LA ENCUESTA

- 1) Señale con una CRUZ (X) la respuesta que elija.
- 2) Sólo podrá elegir una sola opción por pregunta.
- 3) Es importante que se asegure de contestar todas las preguntas.

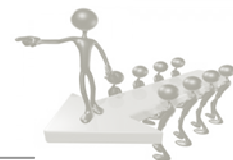
1	¿Como clasificarías tu desempeño en la empresa?	Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular		Malo	
2	¿Como clasificarías el desempeño de tu jefe?	Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular		Malo	
3	¿Como clasificarías tu estado de ánimo habitual para emprender un nuevo día de trabajo?.	Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular		Malo	
4	¿Vivís experiencias útiles y provechosas trabajando en esta empresa?	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca	



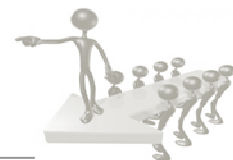
5	¿Te enorgullece pertenecer al equipo de trabajo de esta empresa?	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca	
6	¿Desde tu lugar en la empresa crees que puedes contribuir para que la empresa crezca?	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca	



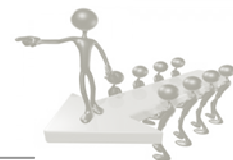
7	Como clasificarías las condiciones para que todos puedan hacer bien su trabajo en cuanto a:										
7.1	¿Materiales y elementos de trabajo?	Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular		Malo	
7.2	¿La cantidad de personas asignadas?	Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular		Malo	
7.3	¿El clima laboral de trabajo?	Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular		Malo	
8	¿Cuánto te comunicas con tu jefe tienes la posibilidad de expresarte abiertamente?	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca	
9	¿Cómo calificarías la colaboración que existe con tus compañeros?	Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular		Malo	
10	¿Consideras que tu superior genera las condiciones para que los empleados propongan ideas y expresen sus problemas?	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca	
11	¿Consideras que brindas a tus compañeros el reconocimiento que se merecen cuando hacen bien una tarea?	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca	



12	¿Consideras que tus compañeros te brindan el reconocimiento que te mereces cuando haces bien una tarea?	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca	
13	¿Consideras que tu jefe te brinda el reconocimiento que te mereces cuando haces bien una tarea?	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca	
14	¿Consideras que en la empresa son atendidas tus situaciones personales cuando esta dentro de sus posibilidades hacerlo?	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca	
15	¿Las tareas y responsabilidades de tu puesto son claras y concretas?	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca	
16	¿Son claros los objetivos y metas que debes alcanzar?	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca	
17	¿Estas a gusto en tu trabajo?	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca	
18	Como consideras que es la comunicación:										
18.1	Con tu jefe	Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular		Malo	
18.2	Con tus compañeros	Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular		Malo	



18.3	Con los empleados de la otra sucursal	Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular		Malo	
19	¿Cómo clasificas los medios de comunicación (mail, teléfono, verbalmente) utilizados en la empresa?	Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular		Malo	
20	¿Cómo clasificas las normas de convivencia de la empresa?	Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular		Malo	
21	¿Estas conforme con la remuneración que recibís?	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca	
22	¿Utilizas el uniforme de la empresa?	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca	
23	¿Cómo clasificarías el uniforme de la empresa?	Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular		Malo	
24	¿Cómo clasificas las decisiones que toma tu jefe en relación a lograr la satisfacción del cliente?	Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular		Malo	
25	¿Cómo clasificas la apertura de tu jefe para recibir nuevas opiniones para la solución de problemas?	Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular		Malo	
26	¿Tu jefe te estimula y ayuda para que vos puedas mejorar tu desempeño?	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca	

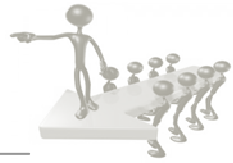


27	¿Consideras que tu jefe brinda oportunidades de crecimiento a todos tus compañeros y a vos por igual?	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca	
28	¿Cuándo usted esta realizando su tarea siente el tiempo pasa rápido?	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca	
29	¿Se siente entusiasmado al realizar su trabajo?	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca	
30	¿Sentís que tu trabajo te propone desafíos nuevos?	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca	
31	¿Sentís que tu trabajo tiene sentido y propósito para vos?	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca	
32	¿Te sentís orgulloso del trabajo que realizas?	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Pocas Veces		Nunca	



Anexo II: Guía de entrevista a la Gerencia y Mandos Medios

- Eje 1: Principales problemas en la estructura:
 - ¿Poseen manual de puestos?
 - ¿Cómo se realiza la división de tareas?
 - ¿Cómo se asignan tareas y/o responsabilidades a los empleados?
 - ¿Quién toma las decisiones en la empresa?
 - ¿Los empleados participan en la toma de decisiones?
 - ¿y en la resolución de problemas?
 - ¿Delega en los empleados? ¿Por qué?
- Eje 2: Técnicas Motivaciones e Incentivos
 - ¿Brindan incentivos? ¿De que tipo?
 - ¿Se realizan capacitaciones para los empleados? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Quiénes participan?
 - ¿Se realiza evaluación de desempeño? ¿Qué criterios se utilizan para hacerlo? ¿Qué devolución se le hace a los empleados?
- Eje 3: Liderazgo
 - ¿Qué tipo de liderazgo ejerce? ¿Cómo baja las directivas?
 - ¿Cómo se presentan los objetivos de la empresa a los empleados?
 - ¿Qué tipo de acciones se llevan a cabo para fomentar la pertenencia del empleado a la empresa?
- Eje 4: Comunicación
 - ¿Cómo se comunica información importante a los empleados? ¿Por qué medios?



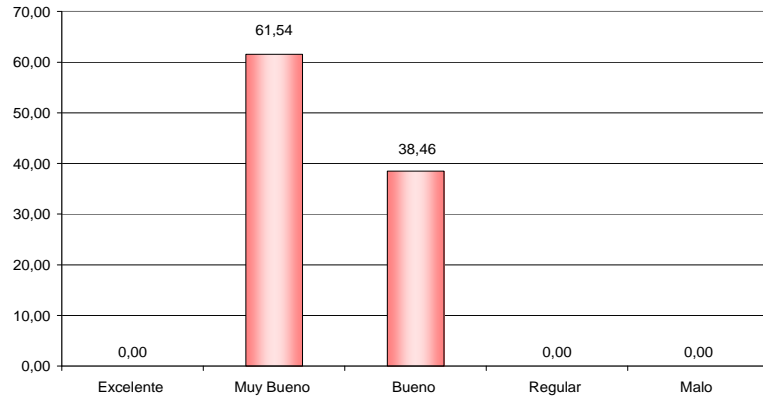
- ¿Existe registro de las comunicaciones?
- Eje 5: Pertenencia de los empleados
 - ¿Cómo considera que los empleados se sienten trabajando?
 - ¿Qué duración promedio tiene un empleado en el puesto?
¿Cuál es la antigüedad máxima y mínima?
 - ¿Por qué considera que se quedan? ¿Por qué considera que se van?



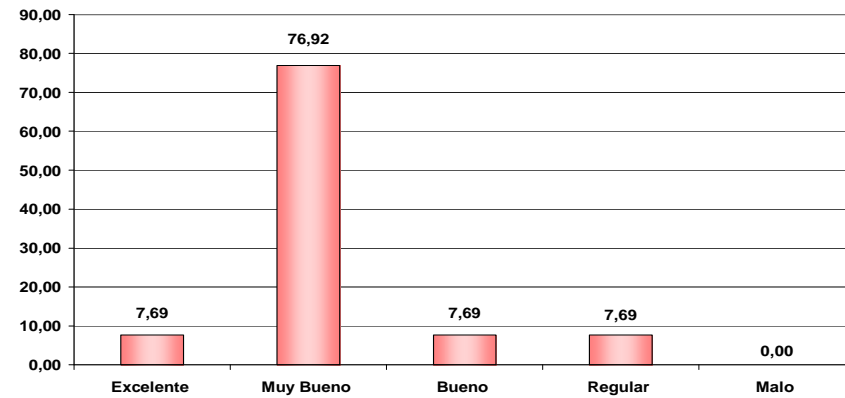
Anexo III: Gráficos

Gráficos Dimensión 1: Desempeño

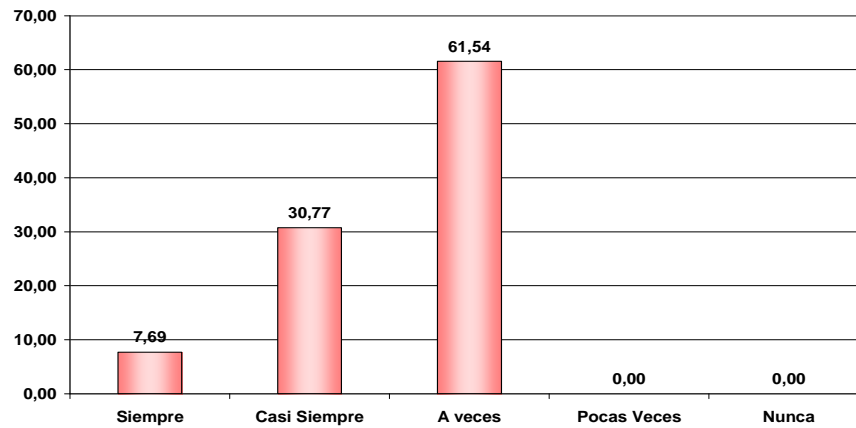
¿Como clasificarías su desempeño en la empresa?



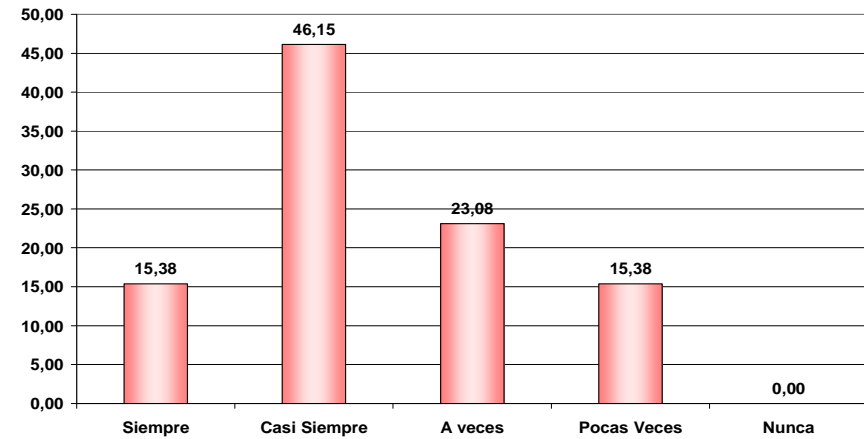
¿Como clasificarías el desempeño de tu jefe?



¿Las tareas y responsabilidades de tu puesto son claras y concretas?



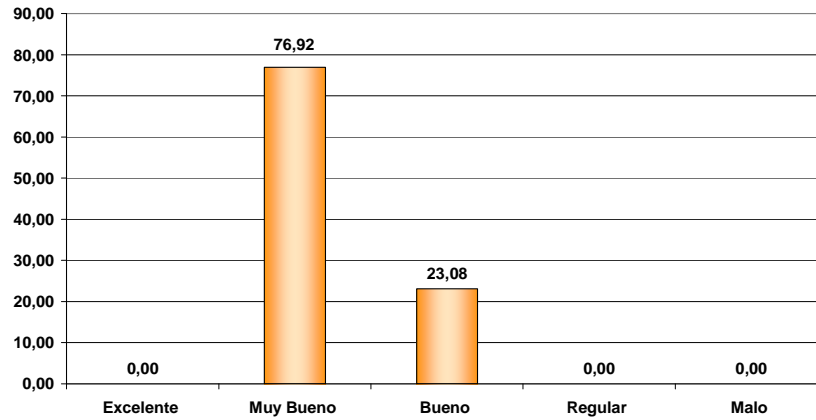
¿Son claros los objetivos y metas que debes alcanzar?



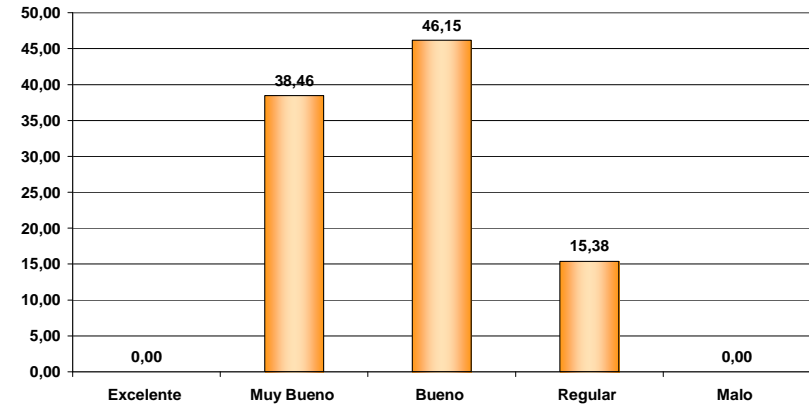


Gráficos Dimensión 2: Salario y Condiciones Laborales

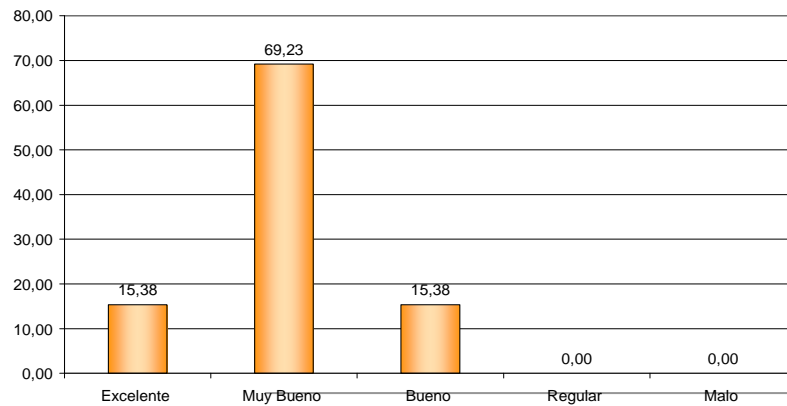
7.1 Como clasificarías las condiciones para que todos puedan hacer bien su trabajo en cuanto a: ¿Materiales y elementos de trabajo?



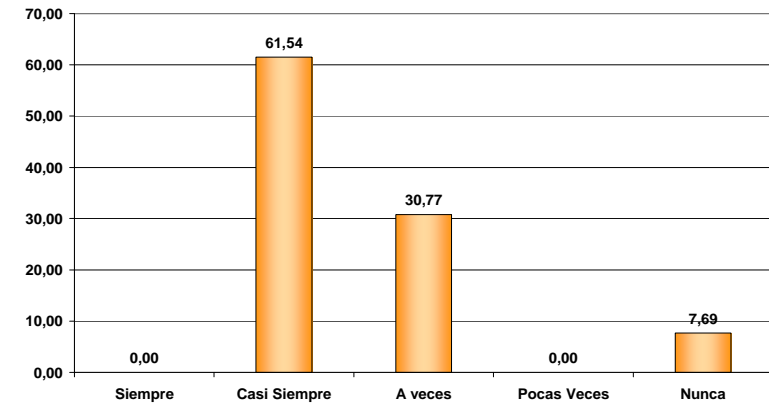
Como calificarías las condiciones para que todos puedan hacer bien su trabajo en cuanto a: ¿La cantidad de personas asignadas?



7.3. Como calificarías las condiciones para que todos puedan hacer bien su trabajo en cuanto a: ¿El clima laboral de trabajo?



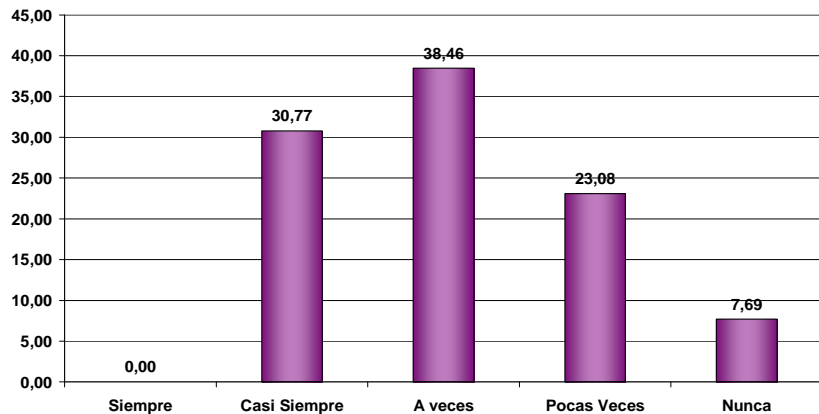
¿Estas conforme con la remuneración que recibis?



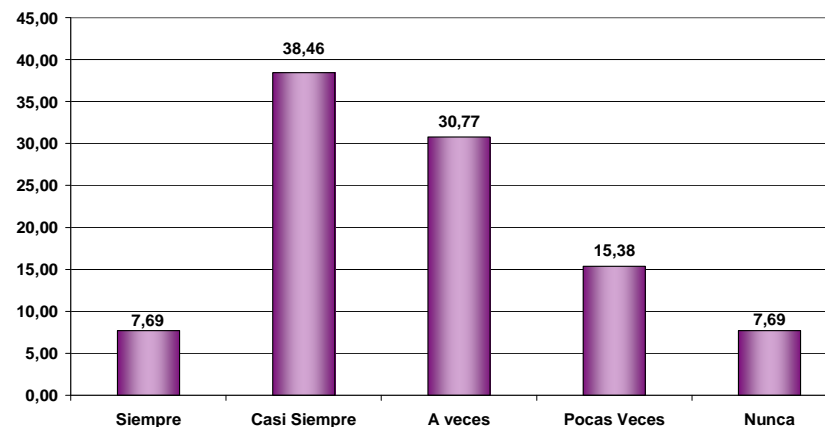


Gráficos Dimensión 3: Reconocimiento

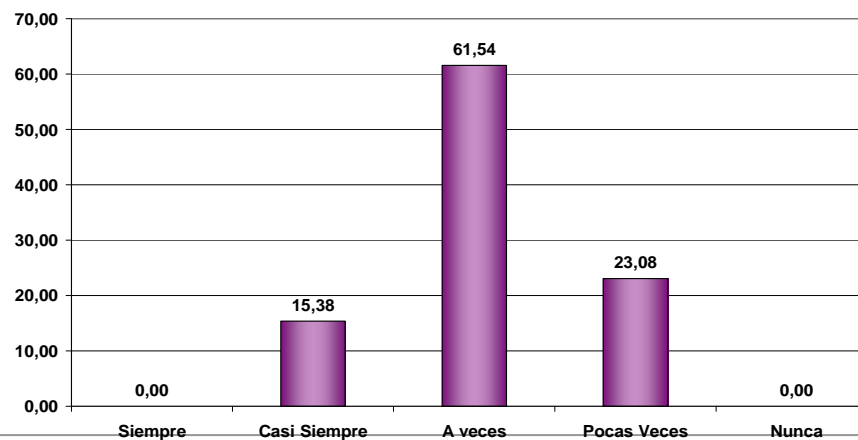
¿Consideras que tus compañeros te brindan el reconocimiento que te mereces cuando haces bien una tarea?



¿Consideras que brindas a tus compañeros el reconocimiento que se merecen cuando hacen bien una tarea?



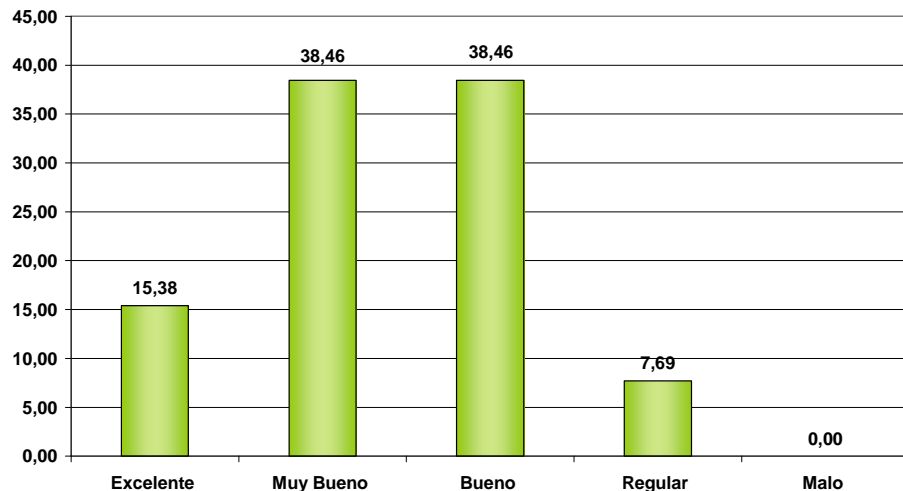
¿Consideras que tu jefe te brinda el reconocimiento que te mereces cuando haces bien una tarea?



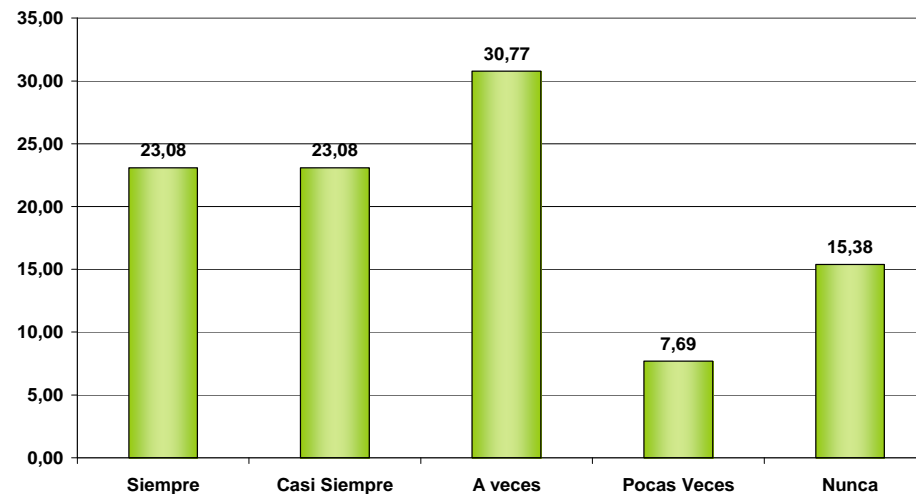


Graficos Dimensión 4: Disciplina

¿Cómo calificas las normas de convivencia de la empresa?

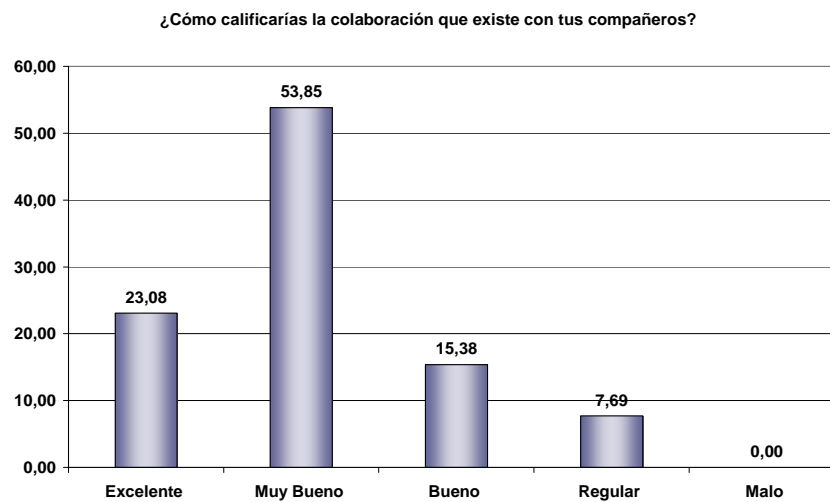


¿Utilizas el uniforme de la empresa?





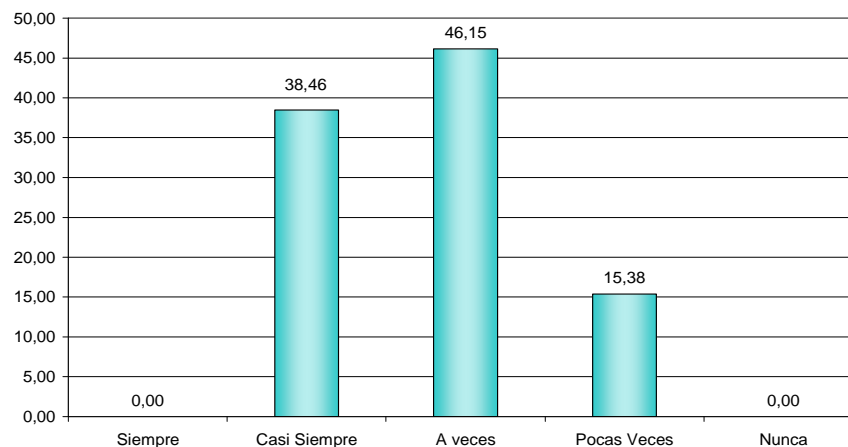
Gráficos Dimensión 5: Equipo de Trabajo



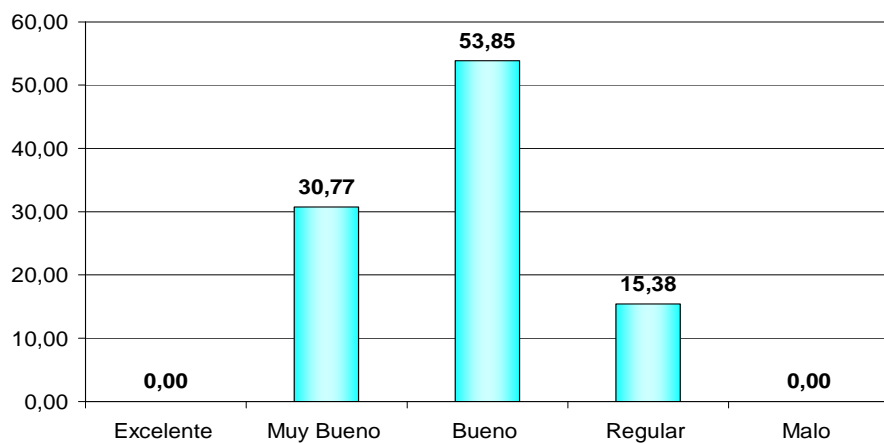


Gráficos Dimensión 6: Comunicación

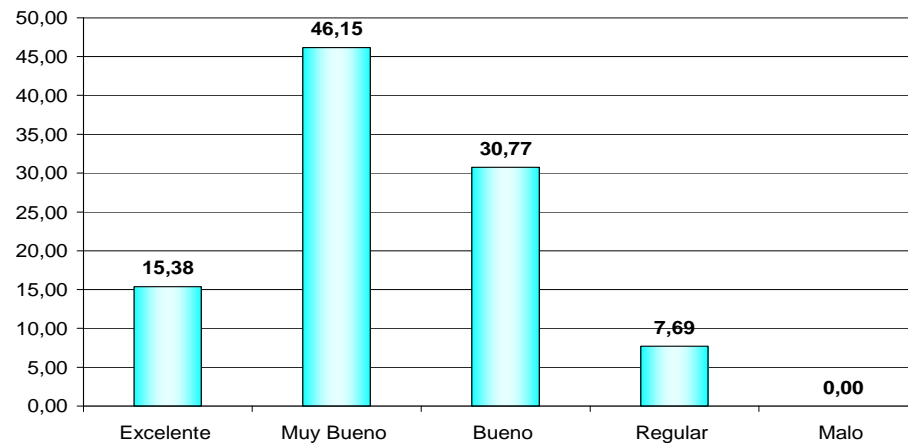
¿Cuánto te comunicas con tu jefe tienes la posibilidad de expresarte abiertamente?



Como consideras que es la comunicación: Con tu jefe

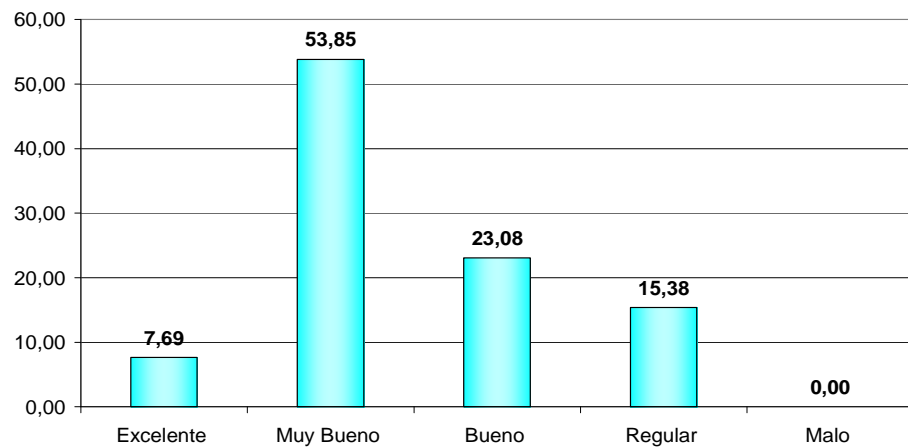


5.3 Como consideras que es la comunicación: Con tus compañeros

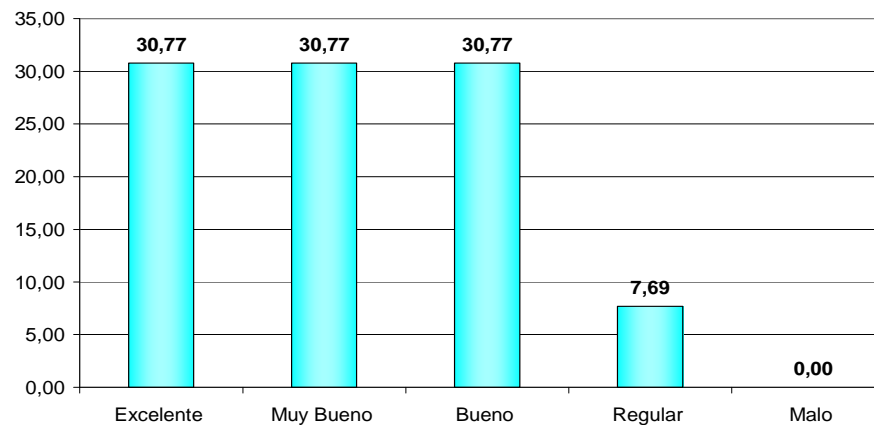




5.4 Como consideras que es la comunicación: Con los empleados de la otra sucursal



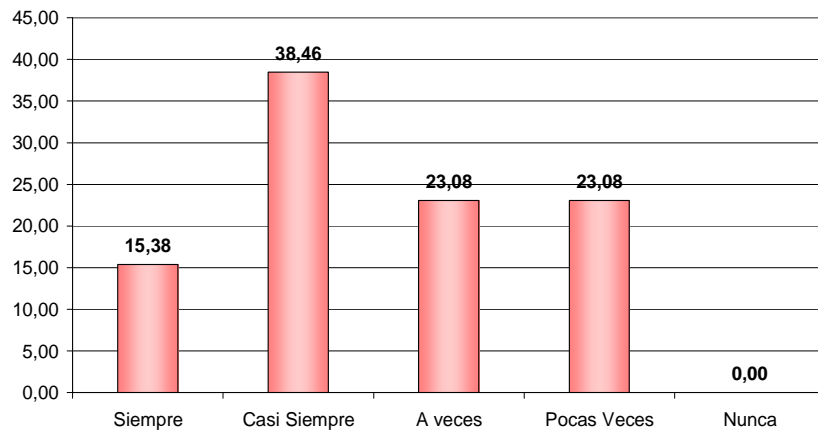
5.5 ¿Cómo clasificas los medios de comunicación (mail, teléfono, verbalmente) utilizados en la empresa?



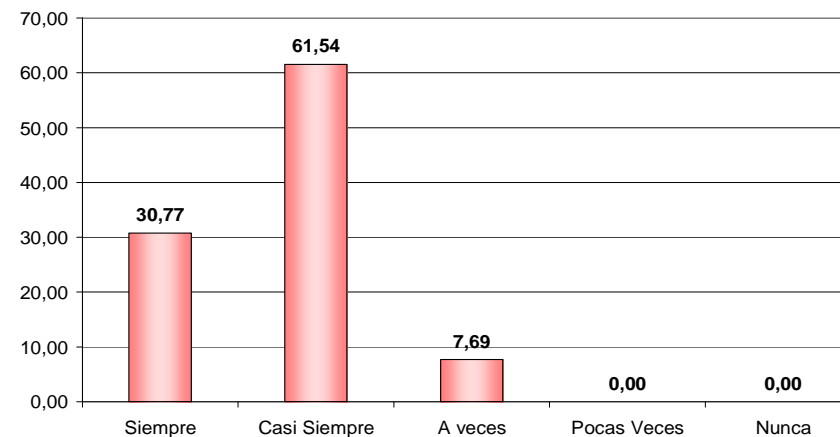


Gráficos Dimensión 7: Clima Laboral

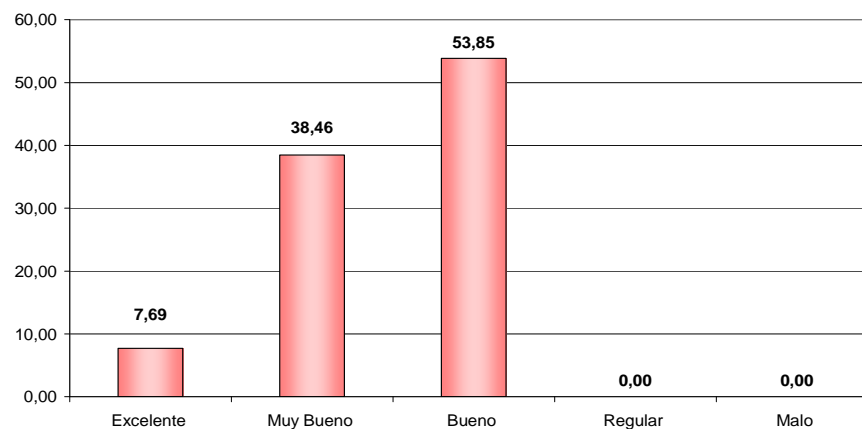
3.4 ¿Consideras que en la empresa son atendidas tus situaciones personales cuando esta dentro de sus posibilidades hacerlo?



4.3 ¿Estas a gusto en tu trabajo?



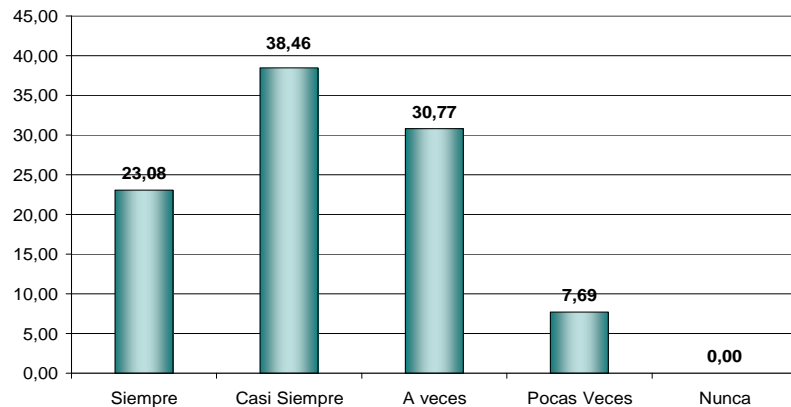
3 ¿Como caificarías tu estado de ánimo habitual para emprender un nuevo día de trabajo?.



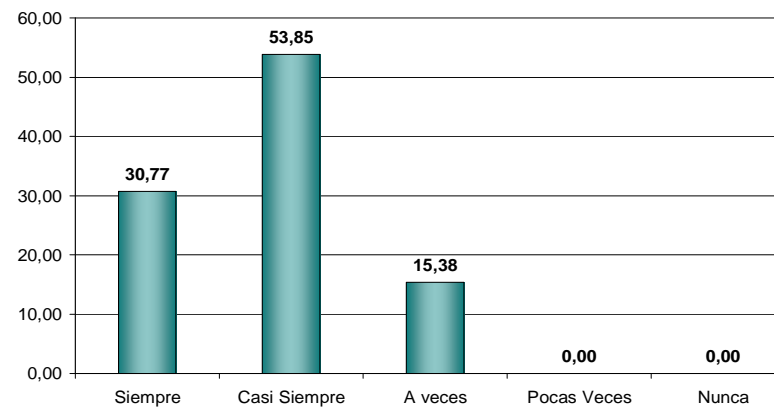


Gráficos Dimensión 8: Motivación

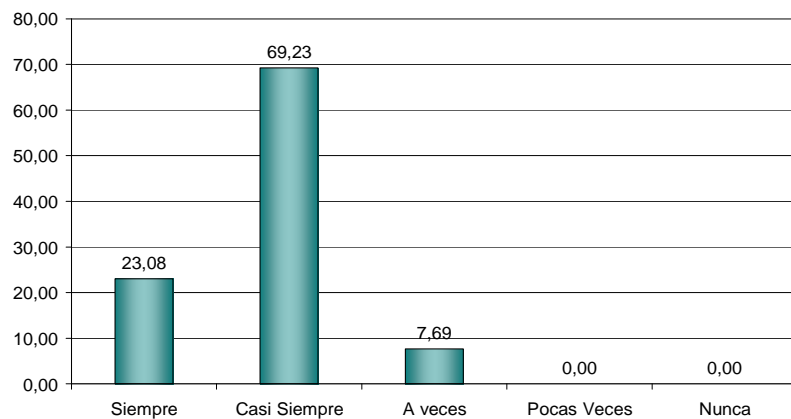
10.1 ¿Cuándo usted esta realizando su tarea siente el tiempo pasa rápido?



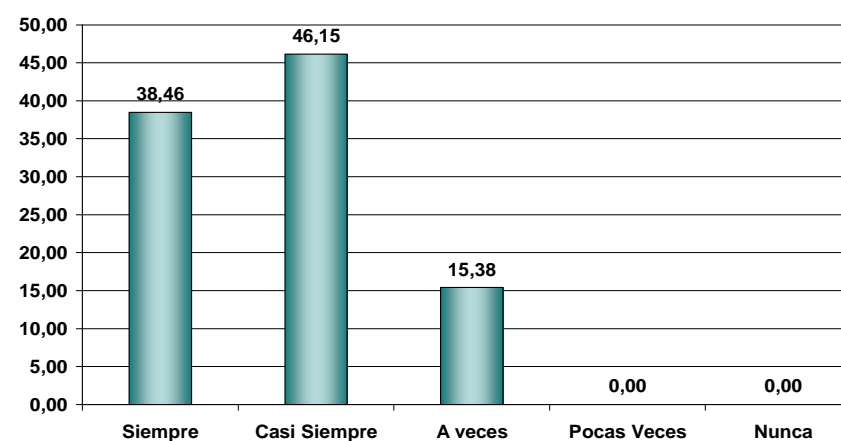
10.2 ¿Se siente entusiasmado al realizar su trabajo?



10.4 ¿Sientis que tu trabajo tiene sentido y proposito para vos?

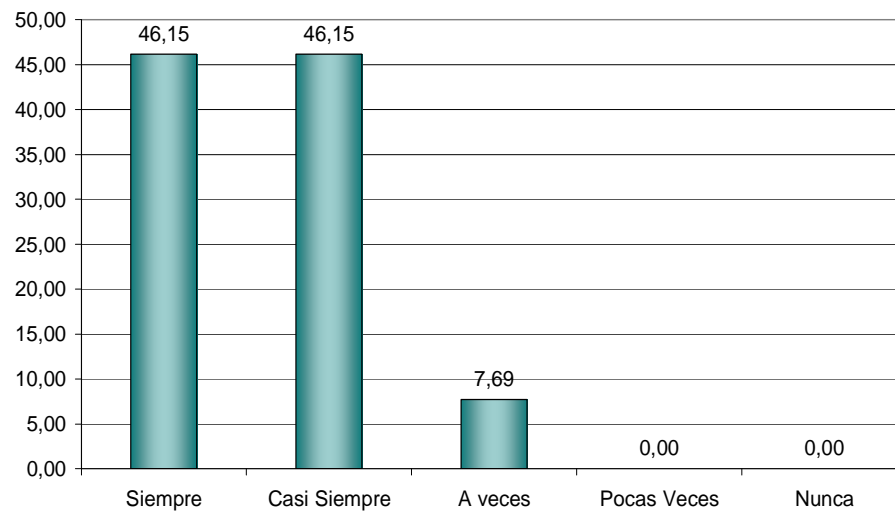


10.3 ¿Sentis que tu trabajo te propone desafíos nuevos?





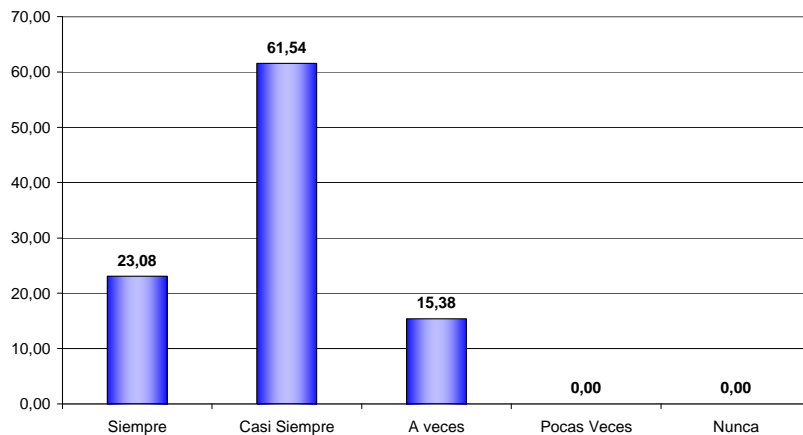
10.5¿Te sentis orgulloso del trabajo que realizas?



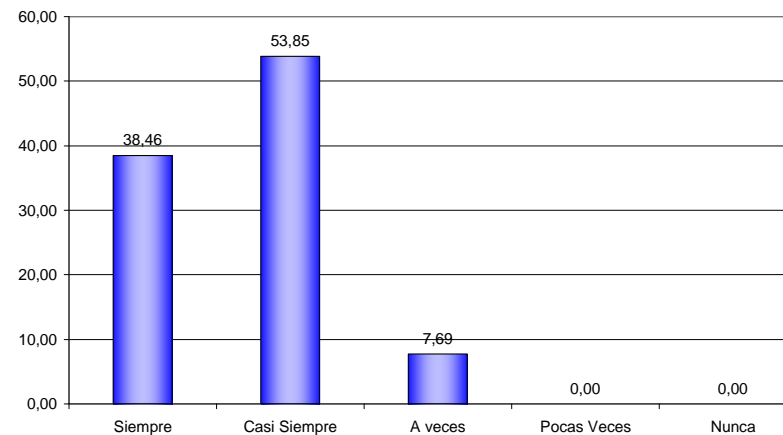


Gráficos Dimensión 9: Pertenencia

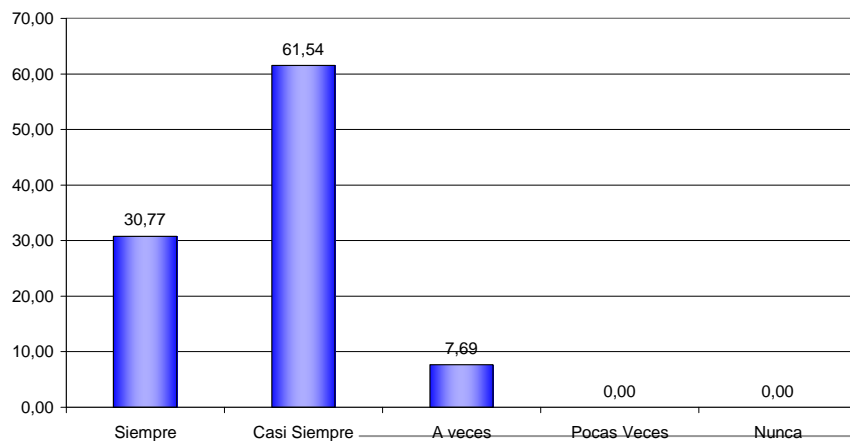
1.4 ¿Vivís experiencias útiles y provechosas trabajando en esta empresa?



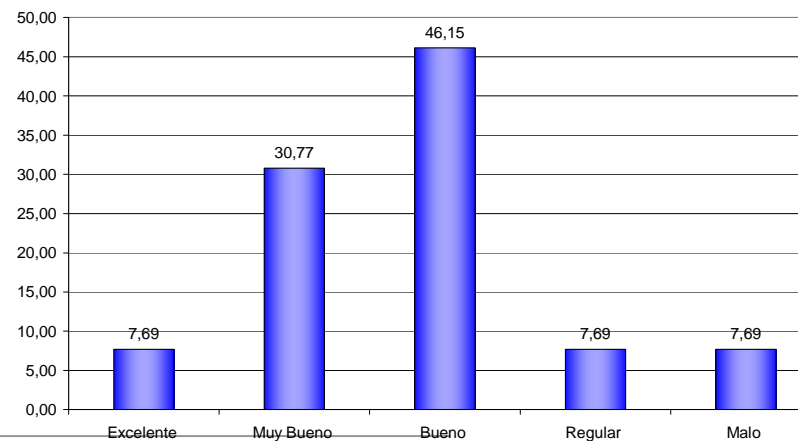
1.5 ¿Te enorgullece pertenecer al equipo de trabajo de esta empresa?



1.6 ¿Desde tu lugar en la empresa crees que puedes contribuir para que la empresa crezca?



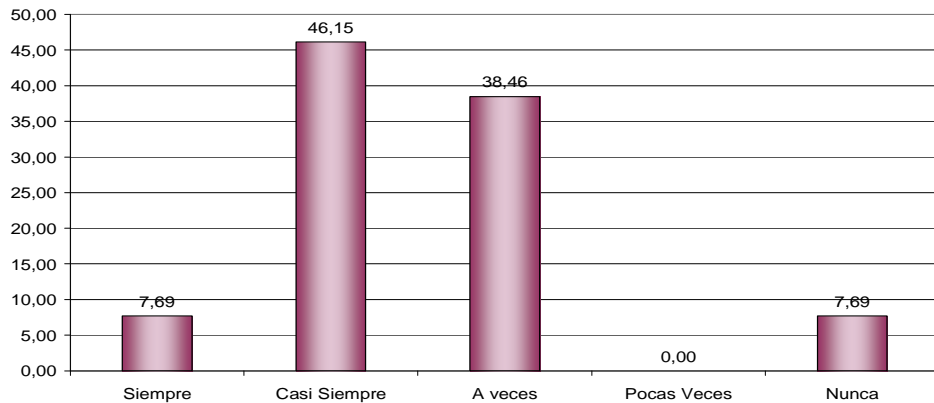
8.2 ¿Cómo calificarías el uniforme de la empresa?



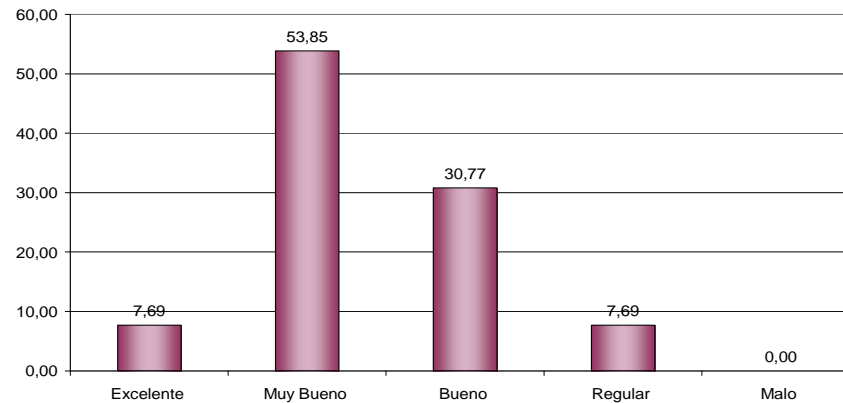


Gráficos Dimensión 10: Liderazgo

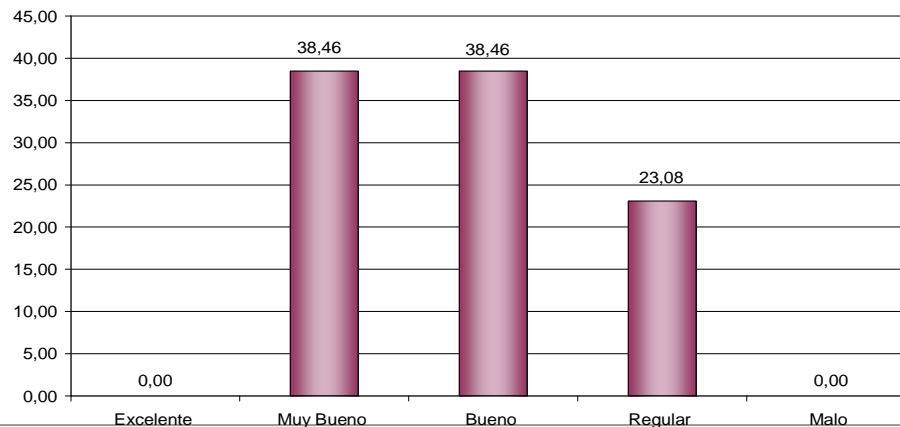
2.7 ¿Consideras que tu superior genera las condiciones para que los empleados propongan ideas y expresen sus problemas?



9.1 ¿Cómo calificas las decisiones que toma tu jefe en relación a lograr la satisfacción del cliente?

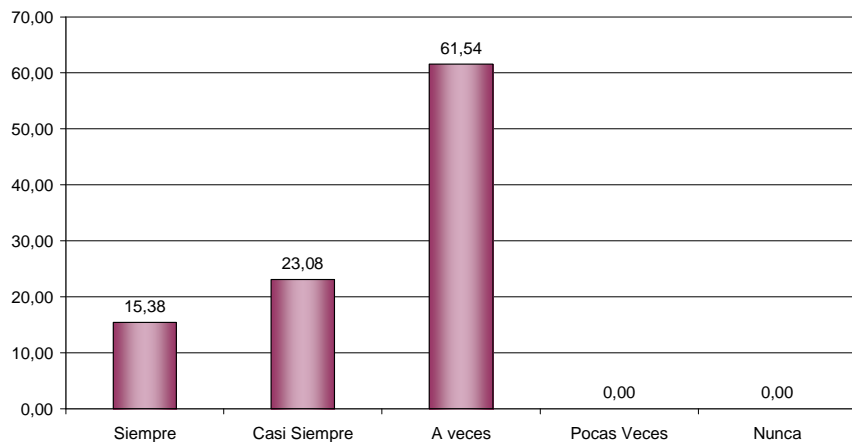


9.2 ¿Cómo calificas la apertura de tu jefe para recibir nuevas opiniones para la solución de problemas?

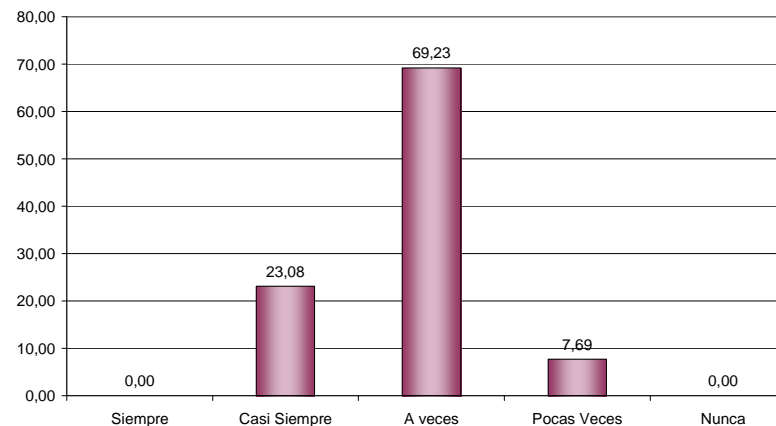


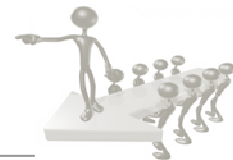


9.4 ¿Consideras que tu jefe brinda oportunidades de crecimiento a todos tus compañeros y a vos por igual?



9.3 ¿Tu jefe te estimula y ayuda para que vos puedas mejorar tu desempeño?





Anexo IV: Entrevista Transcriptas

Entrevista 1:

Pregunta (P): Buenos días como estas?, hoy te voy a hacer algunas preguntas sobre el funcionamiento de la empresa y el desempeño de los que trabajan en ella sí?

Respuesta (R): Si Señora

P: ¿Cómo clasificarías tu desempeño en la empresa?

R: A mi entender, creería que buena, ya que hace 8 años estoy en la misma

P: ¿Cómo clasificarías el desempeño de tu jefe?

R: Buena, aunque siempre hay cosas que desde la óptica de unos empleados quisiéramos q mejore

P: te enorgullece pertenecer al equipo de trabajo de esta empresa?

R: Si, porque es una empresa que crece año a año y esta muy bien categorizada en el medio

P: ¿desde tu lugar en la empresa, crees que puedes contribuir para que la empresa crezca?

R: De hecho creo que lo hago diariamente con mi trabajo

P: ¿Cómo clasificarías las condiciones para que todos puedan hacer bien su trabajo en cuanto a: materiales y elementos de trabajo?

R: En cuanto a eso, creo que tenemos casi lo suficiente, siempre faltan algunas cosas, pero es lo mínimo, por lo general contamos con lo que necesitamos

P: ¿Cómo clasificarías las condiciones para que todos puedan hacer bien su trabajo en cuanto a la cantidad de personas asignadas?

R: Al principio tengo que decir que teníamos muy poco personal y estábamos muy recargados de trabajo, cosa que con el tiempo se fue corrigiendo y hoy podemos decir que estamos más organizados y con tiempo para hacer nuestro trabajo

P: ¿Cómo clasificarías las condiciones para que todos puedan hacer bien su trabajo en cuanto a, el clima laboral de trabajo?

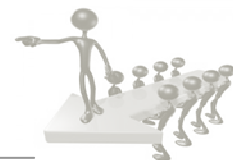
R: El clima laboral, es bueno, nos llevamos bastante bien entre compañeros y tratamos de ayudarnos y consultarnos en todo, cosa de equilibrar bien la tarea para todos

P: ¿Cuándo te comunicas con tu jefe, tienes la posibilidad de expresarte libremente?

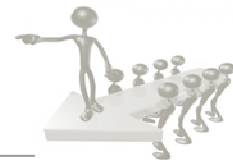
R: A veces, no siempre, depende del tiempo que tenga o de los trámites, inconvenientes o temas por resolver q tenga

P: ¿cómo clasificarías la colaboración que existe con tus compañeros?

R: Buena, en eso no me puedo quejar, somos bastantes buenos compañeros



- P: ¿consideras que tu superior genera las condiciones para que los empleados propongan ideas y expresen sus problemas?
- R: En ocasiones se suelen hacer reuniones de trabajo, pero generalmente es para indicar líneas a seguir, no se si se toma muy en cuenta las opiniones del personal, aunque piden también las opiniones de todos
- P: ¿consideras que brindas a tus compañeros el reconocimiento que se merecen cuando hacen bien una tarea?
- R: Yo siempre les doy mi reconocimiento, por su colaboración
- P: ¿consideras que tus compañeros te brindan el reconocimiento que te mereces cuando haces bien una tarea?
- R: Quizás no me lo expresen muy a menudo, pero me dan a entender que si
- P: ¿consideras que tu jefe te brinda el reconocimiento que te mereces cuando haces bien una tarea?
- R: No siempre, a veces creo que son injustos, por no reconocer o por no comprender el porque de una falta o error
- P: ¿consideras que en la empresa son atendidas tus situaciones personales cuando esta dentro de sus posibilidades?
- R: En las más importantes siempre tuve respuesta, quizás en otras no, pero tampoco soy de pedir ni exigir, soy muy comprensivo o tranquilo
- P:¿ las tareas y responsabilidades de tu puesto son claras y concretas?
- R: No, las tareas las hacemos entre todos y pasamos de un sector a otro, es una política de la empresa, hacer rotar en las diferentes tareas
- P:¿ son claros los objetivos y metas que debes alcanzar?
- R: Se los objetivos de la empresa, y en base a eso apunta nuestro trabajo y esfuerzo,
- P: ¿estás a gusto en tu trabajo?
- R: Digamos que si, mentiría si digo que en más de una oportunidad me encuentro cansado y con ganas de cambiar de actividad, pero me costaría mucho hacerlo, pues es lo que se hacer
- P: ¿Cómo consideras que es la comunicación con tu jefe?
- R: Ni excelente, ni mala, digamos normal
- P: ¿cómo consideras que es la comunicación con tus compañeros?
- R: Sacando algunos pequeños detalles por tema laboral, creo que buena, no tengo problemas con ninguno, además tengo un carácter muy tranquilo
- P: ¿Cómo calificarías los medios de comunicación (mail, verbal, teléfono) utilizados en la empresa?
- R: Buenos, pienso que suficientes
- P:¿ estás conforme con la remuneración que percibís?
- R: Al principio no era tan buena, pero hoy estoy conforme
- P: ¿utilizas el uniforme de la empresa?
- R: siempre
-



P: ¿cómo clasificas las decisiones que toma tu jefe en relación a lograr la satisfacción del cliente?

R: A veces acertada y otras no tanto..

P: ¿Cómo clasificas la apertura de tu jefe para recibir nuevas opiniones para la solución de problemas?

R: Digamos que no es una persona que recibe muchas sugerencias, pero en ocasiones lo hace, no muy a menudo

P: ¿tu jefe te estimula y ayuda para que vos puedas mejorar tu desempeño?

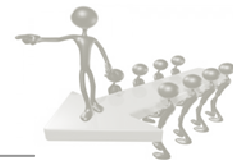
R: En ocasiones suele hacerlo, no muy seguido pero si...digamos q si

P: ¿consideras que tu jefe te brinda oportunidades de crecimiento a todos tus compañeros y a vos por igual?

R: Si, en la empresa crece el que se esmera y es responsable, depende más de nosotros que del jefe

P: ¿sentís que tu trabajo te propone desafíos nuevos?

R: Desafíos si, mirando del lado de la capacitación y aprendizaje que me da los años de trabajo...Con ésa formación estoy preparado para más desafíos



Entrevista 2:

Pregunta (P): buenos días como, estas? Ahora te voy a hacer algunas preguntas para saber un poco más sobre la empresa.

Respuesta (R): bueno, está bien

P: ¿Cómo clasificarías tu desempeño en la empresa?

R: como bueno, yo hago todo lo posible por hacer lo mejor todos los días

P: ¿Cómo clasificarías el desempeño de tu jefe?

R: también como bueno, creo que por algo lleva adelante la empresa hace varios años y sigue creciendo.

P: te enorgullece pertenecer al equipo de trabajo de esta empresa?

R: sí, es una empresa que crece día a día y yo empecé en el interior, en la sucursal de pirane y ahora estoy en la sucursal de capital así que estoy muy conforme.

P: ¿desde tu lugar en la empresa, crees que puedes contribuir para que la empresa crezca?

R: si totalmente, todo el esfuerzo que hago día a día es para que la empresa siga creciendo.

P: ¿Cómo clasificarías las condiciones para que todos puedan hacer bien su trabajo en cuanto a: materiales y elementos de trabajo?

R: son muy buenos, tenemos todo nuevo y todo funciona que es lo más importante.

P: ¿Cómo clasificarías las condiciones para que todos puedan hacer bien su trabajo en cuanto a la cantidad de personas asignadas?

R: bien, la cantidad de personas está bien, lo que no está muy claro, es la asignación de tareas, eso está un poco confuso y a veces terminamos haciendo todos un poco o no se hace algo por creer q el otro lo ya lo hizo y eso genera un problema.

P: ¿Cómo clasificarías las condiciones para que todos puedan hacer bien su trabajo en cuanto a, el clima laboral de trabajo?

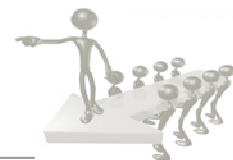
R: el clima laboral es bueno, siempre nos manejamos con respeto y colaboramos entre todos.

P: ¿Cuándo te comunicas con tu jefe, tienes la posibilidad de expresarte libremente?

R: sí, yo sí, puedo expresarme, eso no está impedido, pero si hay que reconocer que nuestra gerente es una persona con una personalidad muy autoritaria, no nos trata mal ni nada de eso, pero a veces vos puedes expresar todo lo que quieras, pero del otro lado no hay receptividad.

P: ¿cómo clasificarías la colaboración que existe con tus compañeros?

R: muy buena, mis compañeros de trabajo son muy colaborativos y los de la otra sucursal también en eso no hay nada para decir.



P: ¿consideras que tu superior genera las condiciones para que los empleados propongan ideas y expresen sus problemas?

R: no , yo creo que eso lo hace cada uno, hay compañeros que directamente hacen su trabajo y listo y no pasa nada y yo por ejemplo busco el debate o plantear algún cambio sí creo que es conveniente, pero es algo que sale de cada uno, no que mi jefa venga y diga directamente ,” a ver chicos que piensan ustedes con respecto a eso o lo otro”

P: ¿consideras que brindas a tus compañeros el reconocimiento que se merecen cuando hacen bien una tarea?

R: no, la verdad que no.

P: ¿consideras que tus compañeros te brindan el reconocimiento que te mereces cuando haces bien una tarea?

R: no, por lo menos, yo no lo note de mis compañeros hacia mí.

P: ¿consideras que tu jefe te brinda el reconocimiento que te mereces cuando haces bien una tarea?

R: no, el general, lo hace como reconociendo a todos, pero a veces es uno solo el que soluciono el problema o avanzo en algo y estaría bueno que el reconocimiento sea individual, pienso yo.

P: ¿consideras que en la empresa son atendidas tus situaciones personales cuando esta dentro de sus posibilidades?

R: la verdad que no tuve la posibilidad de plantear una cosa así nunca, pero supongo que sí, porque o si no interferiría en mi trabajo.

P:¿ las tareas y responsabilidades de tu puesto son claras y concretas?

R: si, son claras, aunque a veces son muchas para mí y otros compañeros están con menos carga de tareas, se podrían repartir más equitativamente.

P:¿ son claros los objetivos y metas que debes alcanzar?

R: si yo lo tengo claro, es atraer más clientes, pero para eso, el cliente tiene que estar satisfecho y eso se logra atendiéndolo bien, sobre todo tener mucho tacto, por el tipo de negocios que es, ellos vienen a pedir plata, pero una vez, después siempre vienen a pagar y ahí nadie está contento y bueno ahí es donde hay que mantener el buen trato así ellos siguen con nosotros, porque los que sacan una vez y se van conforme, siempre vuelven.

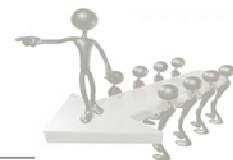
P: ¿estás a gusto en tu trabajo?

R: si la verdad que sí.

P: ¿Cómo consideras que es la comunicación con tu jefe?

R: buena, pero puede mejorar, esto es lo que te quería decir en la anterior pregunta, uno es libre de sugerirle cosas o proponer, de hecho sabemos que ella quiere alguien con capacidad de liderazgo dentro de la empresa, pero no hay tanta receptividad a veces, nos escucha o me escucha y no si lo toma en cuenta de verdad, pero mas allá de todo, es buena la comunicación.

P: ¿cómo consideras que es la comunicación con tus compañeros?



R: muy buena.

P: ¿Cómo calificarías los medios de comunicación (mail, verbal, teléfono) utilizados en la empresa?

R: muy buenos.

P: ¿estás conforme con la remuneración que percibís?

R: si

P: ¿utilizas el uniforme de la empresa?

R: si

P: ¿cómo clasificas las decisiones que toma tu jefe en relación a lograr la satisfacción del cliente?

R: yo creo que esta dentro de todo bien, por ahí hay casos con respecto a algunos clientes antiguos y fijos que es con los q ella misma se encarga de atender y tratar, que por ahí nosotros corremos un poco o tenemos problemas por que justamente lo que arreglan entre ellos nosotros desconocemos y después vienen y nos reclama a nosotros ella si hay algún problema y bueno yo creo que eso es lo que ella debería dejar en claro con ellos que nosotros también podemos exigirle o reclamarle algo al cliente si que se ofenda porque de ultima es lo que conviene a la empresa, no se si me explico.

P: ¿Cómo clasificas la apertura de tu jefe para recibir nuevas opiniones para la solución de problemas?

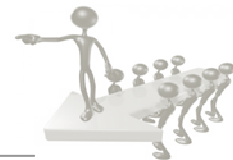
R: no hay problema con eso, el tema es que cuando las papas queman o ya el problema esta es más difícil, lo ideal sería de antemano, plantear puntos de acción o pautas a seguir en distintas situaciones, por lo menos así tendríamos más control de algunas cosas.

P: ¿consideras que tu jefe te brinda oportunidades de crecimiento a todos tus compañeros y a vos por igual?

R: Si yo creo que sí. igual como te decía , en la empresa la jefa es una sola y la que toma todas las ultimas decisiones es ella así que mucho no se podría escalar, aunque si hasta llegar a ser ,por decirlo de alguna manera, la mano derecha de ella.

P: ¿sentís que tu trabajo te propone desafíos nuevos?

R: si, totalmente por eso me gusta



Entrevista 3

Pregunta (P): Buenos días como estas?, hoy te voy a hacer algunas preguntas sobre el funcionamiento de la empresa y el desempeño de los que trabajan en ella sí?

Respuesta (R): Si Señora

P: ¿Cómo clasificarías tu desempeño en la empresa?

A mi entender, creería que buena, ya que hace 8 años estoy en la misma

P: ¿Cómo clasificarías el desempeño de tu jefe?

Buena, aunque siempre hay cosas que desde la óptica de un empleados quisiéramos q mejore

p: ¿vivís experiencias únicas y provechosas trabajando en esta empresa?

Si, en mi caso, tengo que aclarar q prácticamente no tuve otra experiencia laboral, pues de muy joven ingresé en ésta

P: te enorgullece pertenecer al equipo de trabajo de esta empresa?

Si, porque es una empresa que crece año a año y esta muy bien categorizada en el medio

P: ¿desde tu lugar en la empresa, crees que puedes contribuir para que la empresa crezca?

De hecho creo que lo hago diariamente con mi trabajo

P: ¿Cómo clasificarías las condiciones para que todos puedan hacer bien su trabajo en cuanto a: materiales y elementos de trabajo?

En cuanto a eso , creo que tenemos casi lo suficiente, siempre faltan algunas cosas , pero es lo mínimo, por lo general contamos con lo que necesitamos

P: ¿Cómo clasificarías las condiciones para que todos puedan hacer bien su trabajo en cuanto a la cantidad de personas asignadas?

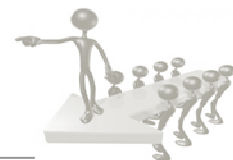
Al principio tengo que decir que teníamos muy poco personal y estábamos muy recargados de trabajo, cosa que con el tiempo se fue corrigiendo y hoy podemos decir que estamos mas organizados y con tiempo para hacer nuestro trabajo

P: ¿Cómo clasificarías las condiciones para que todos puedan hacer bien su trabajo en cuanto a, el clima laboral de trabajo?

El clima laboral , es bueno, nos llevamos bastante bien entre compañeros y tratamos de ayudarnos y consultarnos en todo, cosa de equilibrar bien la tarea para todos

P: ¿Cuándo te comunicas con tu jefe, tenes la posibilidad de expresarte libremente?

A veces , no siempre , depende del tiempo que tenga o de los tramites , inconvenientes o temas por resolver q tenga



P: ¿cómo clasificarías la colaboración que existe con tus compañeros?

Buena, en eso no me puedo quejar, somos bastantes buenos compañeros

P: ¿consideras que tu superior genera las condiciones para que los empleados propongan ideas y expresen sus problemas?

En ocasiones se suelen hacer reuniones de trabajo, pero generalmente es para indicar líneas a seguir, no se si se toma muy en cuenta las opiniones del personal, aunque piden también las opiniones de todos

P: ¿consideras que brindas a tus compañeros el reconocimiento que se merecen cuando hacen bien una tarea?

Yo siempre les doy mi reconocimiento, por su colaboración

P: ¿consideras que tus compañeros te brindan el reconocimiento que te mereces cuando haces bien una tarea?

Quizas no me lo expresen muy a menudo, pero me dan a entender que si

P: ¿consideras que tu jefe te brinda el reconocimiento que te mereces cuando haces bien una tarea?

No siempre, a veces creo que son injustos , por no reconocer o por no comprender el porque de una falta o error

P: ¿consideras que en la empresa son atendidas tus situaciones personales cuando esta dentro de sus posibilidades?

En las mas importantes siempre tuve respuesta, quizás en otras no , pero tampoco soy de pedir ni exigir , soy muy comprensivo o tranquilo

P:¿ las tareas y responsabilidades de tu puesto son claras y concretas?

No , las tareas las hacemos entre todos y pasamos de un sector a otro ,es una política de la empresa , hacer rotar en las diferentes tareas

P:¿ son claros los objetivos y metas que debes alcanzar?

Se los objetivos de la empresa, y en base a eso apunta nuestro trabajo y esfuerzo,

P: ¿estás a gusto en tu trabajo?

Digamos que si, mentiría si digo que en más de una oportunidad me encuentro cansado y con ganas de cambiar de actividad, pero me costaría mucho hacerlo, pues es lo que se hacer

P: ¿Cómo consideras que es la comunicación con tu jefe?

Ni excelente, ni mala, digamos normal

P: ¿cómo consideras que es la comunicación con tus compañeros?

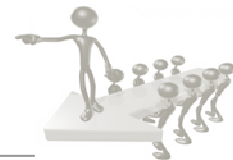
Sacando algunos pequeños detalles por tema laboral, creo que buena, no tengo problemas con ninguno, además tengo un carácter muy tranquilo

P: ¿Cómo calificarías los medios de comunicación (mail, verbal, teléfono) utilizados en la empresa?

Buenos, pienso que suficientes

P:¿ estás conforme con la remuneración que percibís?

Al principio no era tan buena, pero hoy estoy conforme



P: ¿utilizas el uniforme de la empresa?
siempre

P: ¿cómo clasificas las decisiones que toma tu jefe en relación a lograr la satisfacción del cliente?

A veces acertada y otras no tanto..

P: ¿Cómo clasificas la apertura de tu jefe para recibir nuevas opiniones para la solución de problemas?

Digamos que no es una persona que recibe muchas sugerencias, pero en ocasiones lo hace, no muy a menudo

P: ¿tu jefe te estimula y ayuda para que vos puedas mejorar tu desempeño?
En ocasiones suele hacerlo, no muy seguido pero si ...digamos q si

P: ¿consideras que tu jefe te brinda oportunidades de crecimiento a todos tus compañeros y a vos por igual?

Si, en la empresa crece el que se esmera y es responsable, depende más de nosotros que del jefe

P: ¿sentís que tu trabajo te propone desafíos nuevos?

Desafíos si, mirando del lado de la capacitación y aprendizaje que me da los años de trabajo..con ésa formación estoy preparado para más desafíos

Entrevista 4:

Pregunta (P): Buenos días como estas?, hoy te voy a hacer algunas preguntas sobre el funcionamiento de la empresa y el desempeño de los que trabajan en ella si?

Respuesta (R): Bueno, está bien.

P: ¿Cómo clasificarías tu desempeño en la empresa?

R: y yo como muy bueno, porque todos los días trato de hacer lo mejor posible mi trabajo, además soy muy exigente conmigo misma así que me gustan que las cosas marchen bien y sobre todo acá en la empresa.

P: ¿Cómo clasificarías el desempeño de tu jefe?

R: bueno también, la gerente es muy exigente con todos nosotros pero ella también está todo el día acá viendo que pasa, que todo esté bien, controlando todo y sino esta presente físicamente lo hace vía teléfono o por el chat constantemente, además ella misma atiende a los clientes que ya son de antiguos por decirlo así.

P: te enorgullece pertenecer al equipo de trabajo de esta empresa?

R: si la verdad que si, yo estoy contenta porque hoy en día no es fácil encontrar trabajo acá en la provincia en una empresa privada y somos una empresa joven pero ya somos muy conocidos y respetados en el mercado y eso hace q a uno lo entusiasme mas estar acá.



P: ¿desde tu lugar en la empresa, crees que puedes contribuir para que la empresa crezca?

R: sí, totalmente, si yo hago bien mi trabajo y además le sumo el plus que trato de hacerlo todos los días seguro que sí, lo ideal es que siempre se den las posibilidades de que uno pueda ofrecer algo más y no solo lo que se le pide, pero sí, yo creo que todos podemos hacerlo.

P: ¿Cómo clasificarías las condiciones para que todos puedan hacer bien su trabajo en cuanto a: materiales y elementos de trabajo?

R: Estamos muy bien con los materiales por que las computadoras son nuevas, el edificio este es nuevo así que estamos estrenando todo casi, y bueno con los elementos si, cada uno tiene lo suyo por ahí si algo falta siempre hay algún compañero que te auxilia.

P: ¿Cómo clasificarías las condiciones para que todos puedan hacer bien su trabajo en cuanto a la cantidad de personas asignadas?

R: en general bien, solo que los primeros días del mes andamos corriendo ya veces hacemos horas extras que son los días donde todo el mundo viene a pagar la cuota de su crédito y se nos juntan las tareas ,pero en esta sucursal somos más y bueno si no llegamos ,nos quedamos un rato más.

P: ¿Cómo clasificarías las condiciones para que todos puedan hacer bien su trabajo en cuanto a, el clima laboral de trabajo?

R: Bien, el clima laboral es bueno, nos llevamos bien entre todos los compañeros, hasta con los de la otra sucursal también, por ahí cuando hay algún llamado de atención por parte de la gerencia puede ser que se dé una situación incómoda pero supongo que eso pasa en todos lados.

P: ¿Cuándo te comunicas con tu jefe, tienes la posibilidad de expresarte libremente?

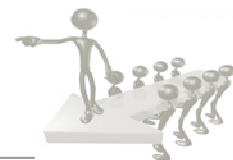
R: depende de lo que sea que tenga que comunicarle, si es acerca de algo que me pregunta de los clientes o los créditos sí, pero por ahí para decir lo que yo creo personalmente de una situación particular no siempre, sobre todo si tenemos un problema con algún cliente o alguna queja, y tampoco participo mucho en decisiones, todo se le consulta antes a ella.

P: ¿cómo clasificarías la colaboración que existe con tus compañeros?

R: la colaboración entre nosotros es muy buena, si, como te dije antes a veces no llegamos o se nos pasa alguna cosa y por suerte entre compañeros tratamos de ayudarnos y salir adelante.

P: ¿consideras que tu superior genera las condiciones para que los empleados propongan ideas y expresen sus problemas?

R: hacemos reuniones una vez al mes donde cada uno puede proponer cosas ,pero generalmente ahí se habla de temas puntuales sobre todo de lo que está pasando en ese periodo, y vemos de qué manera se resuelve o nos sacamos dudas, o hablamos de las novedades.



P: ¿consideras que brindas a tus compañeros el reconocimiento que se merecen cuando hacen bien una tarea?

R: la verdad que no siempre, pero si eso sería bueno, a mi me gustaría que lo hagan conmigo,

P: ¿consideras que tus compañeros te brindan el reconocimiento que te mereces cuando haces bien una tarea?

R: como te dije antes no siempre, pero no es mala onda ni nada de eso, sino que por ahí se te pasa por alto nada más.

P: ¿consideras que tu jefe te brinda el reconocimiento que te mereces cuando haces bien una tarea?

R: si ,ella nos reconoce y nos felicita si resolvemos solos algún problema ,sobre todo cuando es con los clientes que es lo que más le interesa a ella, que el cliente se sienta conforme.

P: ¿consideras que en la empresa son atendidas tus situaciones personales cuando esta dentro de sus posibilidades?

R: si eso sí, yo tuve problemas de salud y me ayudaron mucho, la gerente que tiene contactos con médicos de acá, me ayudo mucho porque fue un accidente que tuve y hay cosas que la obra social no te cubre o por ahí no con los mejores médicos y ella me ayudo para que pueda atenderme uno muy bueno, yo de eso no me olvido.

P: ¿las tareas y responsabilidades de tu puesto son claras y concretas?

R: si, las tareas son claras, a veces son mas, depende la fecha del mes. Y las responsabilidades bueno, yo creo que es cumplir con mis tareas.

P: ¿son claros los objetivos y metas que debes alcanzar?

R: el objetivo es que el cliente se vaya satisfecho y que aumenten los créditos. Es un círculo.

P: ¿estás a gusto en tu trabajo?

R: sí, me gusta lo que hago, estoy conforme.

P: ¿Cómo consideras que es la comunicación con tu jefe?

R: la comunicación en general es buena, por ahí sería mucho mejor si nos diera mas lugar para opinar de ciertos temas, de algunos clientes y también de poder cambiar algunas cosas para mejorar el desempeño.

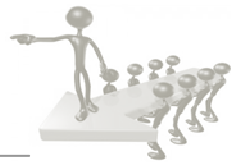
P: ¿cómo consideras que es la comunicación con tus compañeros?

R: buena, en general no hay problemas, pero si sería bueno poder hablar más de lo que cada uno siente y así sacar provecho para mejorar el desempeño de cada uno.

P: ¿Cómo calificarías los medios de comunicación (mail, verbal, teléfono) utilizados en la empresa?

R: Buenísimo, además tenemos celulares corporativos cada uno así que siempre estamos en contacto.

P:¿ estás conforme con la remuneración que percibís?



R: si y además tenemos siempre la comisión.

P: ¿utilizas el uniforme de la empresa?

R: a veces. Lo que pasa es que al principio todos lo usábamos y después los varones traen solo la camisa y nosotras las chicas vamos cambiando y a veces traemos toda ropa nuestra nada mas, pero siempre bien presentables.

P: ¿cómo clasificas las decisiones que toma tu jefe en relación a lograr la satisfacción del cliente?

R: muy buena, siempre está pensando en que ofrecerle y ella misma se encarga de la atención de sus clientes antiguos y de los nuevos que son potenciales clientes buenos, pero trata siempre de que ellos se vayan conforme y además los atiende muy bien.

P: ¿Cómo clasificas la apertura de tu jefe para recibir nuevas opiniones para la solución de problemas?

R: y ella siempre en las reuniones nos dice que opinemos, que expongamos nuestras ideas, lo que pasa es que a veces no es fácil, porque en general se hace lo que ella dice, o es ella la que termina tomando la decisión, no sé, tiene un carácter muy fuerte, buena, pero así como imponente.

P: ¿tu jefe te estimula y ayuda para que vos puedas mejorar tu desempeño?

R: y depende, la verdad que si lo pienso por el lado económico si porque recibo un buen sueldo y además también nos dan la comisión pero sería bueno recibir un estímulo moral a veces.

P: ¿consideras que tu jefe te brinda oportunidades de crecimiento a todos tus compañeros y a vos por igual?

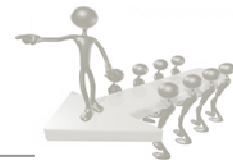
R: no, hay compañeros que por su antigüedad y por sus capacidades tiene más oportunidades.

P: ¿sentís que tu trabajo te propone desafíos nuevos?

R: sí, porque siempre hay algo nuevo para aprender sobre todo en el mercado que nosotros trabajamos que es muy dinámico y siempre hay sorpresas y hay que buscarle la vuelta para seguir.

P: muchas gracias por la información.

R: no, de nada.



Entrevista 5:

Pregunta (P): Buenos días como estas?, hoy te voy a hacer algunas preguntas sobre el funcionamiento de la empresa y el desempeño de los que trabajan en ella sí?

Respuesta (R): Bueno, está bien.

P: ¿Cómo clasificarías tu desempeño en la empresa?

R: bueno, cumplo con mis responsabilidades sin interponerme con las obligaciones de otros

P: ¿Cómo clasificarías el desempeño de tu jefe?

R: bueno, las directivas son concretas

P: te enorgullece pertenecer al equipo de trabajo de esta empresa?

R: sí, siempre es bueno pertenecer a una empresa la cual está en continuo crecimiento

P: ¿desde tu lugar en la empresa, crees que puedes contribuir para que la empresa crezca?

R: por supuesto, si mi puesto no sería imprescindible para el crecimiento de la empresa, no existiría este

P: ¿Cómo clasificarías las condiciones para que todos puedan hacer bien su trabajo en cuanto a: materiales y elementos de trabajo?

R: buenas a optimas, no falta ningún elemento de trabajo y si falta en el preciso momento se adquiere el mismo

P: ¿Cómo clasificarías las condiciones para que todos puedan hacer bien su trabajo en cuanto a la cantidad de personas asignadas?

R: de momento es buena, aunque reconozco que hay ciertos momentos del mes que el trabajo nos desborda ampliamente.

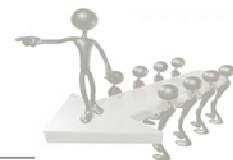
P: ¿Cómo clasificarías las condiciones para que todos puedan hacer bien su trabajo en cuanto a, el clima laboral de trabajo?

R: bueno, se trabaja en cierta armonía y en el caso de que alguien necesite una ayuda, siempre hay una mano disponible

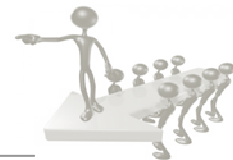
P: ¿Cuándo te comunicas con tu jefe, tienes la posibilidad de expresarte libremente?

R: a veces, todo depende de la disponibilidad del mismo

P: ¿cómo clasificarías la colaboración que existe con tus compañeros?



- R: buena, existe un buen grado de colaboración
- P: ¿consideras que tu superior genera las condiciones para que los empleados propongan ideas y expresen sus problemas?
- R: si, aunque queda bien claro que las decisiones la tome el mismo
- P: ¿consideras que brindas a tus compañeros el reconocimiento que se merecen cuando hacen bien una tarea?
- R: no siempre, trato de concentrarme en lo mío y en varias ocasiones dejo pasar esos reconocimientos
- P: ¿consideras que tus compañeros te brindan el reconocimiento que te mereces cuando haces bien una tarea?
- R: a veces, ellos hacen lo suyo y no interactuamos tanto de esa manera
- P: ¿consideras que tu jefe te brinda el reconocimiento que te mereces cuando haces bien una tarea?
- R: cuando realmente me destaco en algo, se me brinda cierto reconocimiento desde mi jefe
- P: ¿consideras que en la empresa son atendidas tus situaciones personales cuando esta dentro de sus posibilidades?
- R: a veces, se nos a dejado en claro que los problemas personales, son personales por ende no deben afectar nuestro desempeño en la empresa
- P: ¿las tareas y responsabilidades de tu puesto son claras y concretas?
- R: no siempre se me suelen asignar tareas fuera de mi puesto y en ese momento es cuando nadie sabe sus límites y responsabilidades dentro de su puesto
- P:¿ son claros los objetivos y metas que debes alcanzar?
- R: si, cumplir mis obligaciones y terminar el mes sin ningún conflicto que afecte a la empresa directa u indirectamente
- P: ¿estás a gusto en tu trabajo?
- R: si, de otro modo no estaría en el
- P: ¿Cómo consideras que es la comunicación con tu jefe?
- R: buena, en el caso de existir un conflicto se hace una reunión y ahí expresamos nuestros puntos de vista
- P: ¿cómo consideras que es la comunicación con tus compañeros?
- R: buena, aunque puede haber entredichos
- P: ¿Cómo calificarías los medios de comunicación (mail, verbal, teléfono) utilizados en la empresa?
- R: buenos cumplen su cometido
- P:¿ estás conforme con la remuneración que percibís?
- R: me gustaría recibir, cierto grado de recompensa económica por mi desempeño mayor al actual
- P: ¿utilizas el uniforme de la empresa?
- R: si, es obligación de la empresa
-



P: ¿cómo clasificas las decisiones que toma tu jefe en relación a lograr la satisfacción del cliente?

R: buena, por el rubro en que se dedica la empresa no siempre están contentos, pero casi siempre se van conformes y vuelven.

P: ¿Cómo clasificas la apertura de tu jefe para recibir nuevas opiniones para la solución de problemas?

R: buena, siempre que se puede se nos pide una opinión por así decirlo

P: ¿tu jefe te estimula y ayuda para que vos puedas mejorar tu desempeño?

R: Si, una de las estimulaciones es un premio a fin de mes si se ha cumplido con varios objetivos

P: ¿consideras que tu jefe te brinda oportunidades de crecimiento a todos tus compañeros y a vos por igual?

R: no siempre

P: ¿sentís que tu trabajo te propone desafíos nuevos?

R: después de cierto tiempo cumplido en la empresa, no encuentro desafíos nuevos