

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21



Trabajo Final de Graduación
Proyecto de Aplicación Profesional

Plan motivacional para fortalecer el Clima Laboral de la
empresa Compañía del Sol S.A.

Autor: *Pessolani, Regina.*

Legajo: *PSI 00972*

Carrera: *Licenciatura en Psicología*

Lugar y fecha: *Córdoba, Septiembre de 2012*

Resumen

El presente Proyecto de Aplicación Profesional aborda el diseño de un plan motivacional que permitirá a la empresa bajo estudio fortalecer el clima laboral y elevar la satisfacción de los empleados en el trabajo. El plan de actividades propuesto surge de información diagnóstica derivada de diferentes instrumentos de recolección de datos. Se elaboró un instrumento de medición de diez indicadores del clima laboral sobre la base de un cuestionario estandarizado y estructurado que fue aplicado a la totalidad de la muestra. El análisis proporcionó una visión de la empresa bajo estudio en relación a la percepción que sobre el Clima Laboral poseen sus miembros permitiendo el diagnóstico de fortalezas y debilidades y la elaboración de un plan de actividades. Se evidenciaron como indicadores negativos del clima laboral la ausencia de participación del personal en la toma de decisiones, las fallas en el sistema de comunicación entre Gerencia y empleados, y la ausencia de reconocimientos que estimulen el desempeño. Se elaboraron programas de intervención encaminados a impactar de manera positiva en el clima laboral, elevando la motivación y la satisfacción en el trabajo: Programa de participación en la optimización de los procesos de comunicación interna; Programa de capacitación; Programa de reconocimientos en base al desempeño. Finalmente, se elaboraron instrumentos de evaluación de impacto para cada uno de los programas propuestos.

Palabras claves: Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Comunicación Interna, Motivación y Satisfacción Laboral.

Abstract

This Professional Application Project addresses the design of a motivational plan that will allow the company under study to strengthen the working environment and raise the employee's satisfaction at work. The suggested business plan arises as a result of diagnostic information derived from different data collection instruments. A measuring instrument of ten indicators of work environment was developed on the basis of a standardized and structured questionnaire that was applied to the whole sample. The analysis provided an overview of the company under study in relation to the perception of its members about the working environment, allowing the diagnosis of strengths and weaknesses and the developing of a business plan. Indicators of negative work climate were the lack of staff participation in the decision making process, the flaws in the system of communication between the management and the employees, and the lack of recognition to stimulate performance. Intervention programs were developed aiming to have a positive impact on the work environment, increasing motivation and job satisfaction: participation program in the optimization of internal communication processes; training program; program awards based on performance. Finally, impact assessment tools were developed for each of the proposed programs.

Keywords: Organizational Climate, Organizational Culture, Internal Communication, motivation and job satisfaction.

Índice	Página
1. Presentación del proyecto	1
1.1. Introducción	2
1.2. Objetivos	4
2. Desarrollo – Fundamentación Teórica	5
2.1. Las Organizaciones	5
2.1.1. Enfoque Sistémico	8
2.1.2. Determinación Estructural	12
2.2. Clima Organizacional	14
2.2.1. Satisfacción Laboral	17
2.3. Cultura Organizacional	19
2.3.1. Identidad Organizacional	21
2.3.2. Definición de Objetivos Organizacionales	23
2.3.3. Eficacia Organizacional	24
2.4. Motivación Laboral	25
2.4.1. Teorías motivacionales	26
2.4.2. Evaluación del Rendimiento y Motivación	32
2.4.3. Entrevista de Evaluación	36
2.4.4. Sistema de Recompensa y Reconocimiento	37
2.5. Comunicación Organizacional	38
2.5.1. Comunicación Interna	39
2.5.2. Direccionalidad de la comunicación interna	42
3. Metodología	46
3.1. Instrumentos de recolección de datos y Procedimientos	47
3.1.1. Entrevistas semi-estructuradas	47
3.1.2. Observación no participante	48
3.1.3. Cuestionario	48
3.1.4. Matriz F.O.D.A.	50
3.2. Presentación de la empresa	51

4. Análisis de datos	57
5. Análisis de fortalezas y debilidades	69
6. Resultados de estudio diagnóstico	70
7. Plan de actividades	72
7.1. Fundamentación	73
7.2. Cronograma y presupuesto	78
7.3. Modulo I: Programa de participación en la optimización de los procesos de comunicación interna	79
7.4. Modulo II: Programa de capacitación	84
7.5. Modulo III: Programa de reconocimientos en base al desempeño	89
8. Biografía	92
9. Anexos	93
9.1. Modulo I – Manual del Participante	94
9.2. Modulo I – Encuesta de seguimiento	101
9.3. Modulo II – Manual del Participante	102
9.4. Modulo III – Formularios	115
9.5. Organigrama	118
9.6. Transcripción de entrevistas	119
9.7. Grilla de Observación	127
9.8. Modelo de cuestionario	128
9.9. Gráficos	131

1. Presentación del Proyecto

Plan motivacional para fortalecer el Clima Laboral de la empresa
Compañía del Sol S.A.



1.1. Introducción.

El desarrollo empresarial ha transformado en factores fundamentales aspectos tales como el Clima y la Cultura Organizacional, la motivación y satisfacción de los empleados. El estudio del Clima Laboral permite ver la situación actual por la que atraviesa una empresa y hace posible ampliar la visión del comportamiento y funcionamiento interno, indispensable para determinar si el clima organizacional es favorable para implementar modelos de cambio o, por el contrario, presenta algunas falencias que obstaculicen el crecimiento y desarrollo. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

La motivación laboral constituye un tema central a la hora de realizar un diagnóstico organizacional. Las organizaciones tienen presente que para lograr sus objetivos deben conseguir el apoyo y compromiso efectivo de sus miembros. Conocer la situación actual de una organización y la percepción que tienen de ella los empleados permite identificar los factores que llevan a la desmotivación e insatisfacción. Se trata de prestar atención y dar importancia a la motivación de los empleados de manera que estos se sientan satisfechos en sus puestos de trabajo, lo que indefectiblemente eleva el desempeño, mejora la calidad y eficiencia en el servicio e influye en la satisfacción de los clientes. Generar motivación en los empleados implica un proceso continuo de aprendizaje. A medida que pasa el tiempo surgen nuevas necesidades y con ello nuevos requerimientos para lo cual las organizaciones deben estar preparadas.

El rápido crecimiento de la empresa bajo estudio afectó el clima laboral. El presente Proyecto de Aplicación Profesional consiste en la implementación de una serie de programas que trabajan las dimensiones desfavorables derivadas del diagnóstico organizacional sobre el clima laboral.

En el primer apartado se presenta el proyecto, indicando tanto el objetivo general como los específicos. En el segundo se desarrollan los fundamentos teóricos como marco de referencia. Para entender a las organizaciones y su accionar se desarrollan las aportaciones de Edgar H. Schein (1994). También se adoptan las dimensiones relevantes para el análisis de una organización desarrolladas por Aldo Schlemenson (1993), adoptadas como hilo conductor en el diagnóstico organizacional. Se destaca el enfoque sistémico de Peter Senge (1993) y se adopta la teoría motivacional del establecimiento de metas y el enfoque de la Administración por Objetivos (APO). En el

tercer apartado se desarrolla la metodología de trabajo que se llevo a cabo para la realización del Diagnostico Organizacional; instrumentos de recolección de datos y procedimientos realizados, y la presentación de la empresa. El cuarto y el quinto apartado presentan en forma minuciosa la descripción del análisis de datos y el análisis de fortalezas y debilidades derivadas del primero, mediante el análisis cualitativo y cuantitativo de información aportada por los distintos instrumentos de recopilación de datos. En el siguiente apartado se presentan los resultados del estudio diagnostico, que derivan en el Plan de Actividades que se desarrolla en el séptimo apartado, dividido en tres módulos con sus respectivas actividades y estrategias de trabajo para cumplir con los objetivos propuestos: *Programa de participación en la optimización de los procesos de comunicación interna; Programa de capacitación; Programa de reconocimientos en base al desempeño*. En los Anexos se presenta material de apoyo para cada modulo, al tiempo que se encuentran cuestionarios propuestos como herramientas de control y evaluación de impacto.

1.2. Objetivos

General:

- Optimizar el clima laboral para elevar la motivación y satisfacción en el trabajo.

Específicos:

- Evaluar el clima laboral de la empresa mediante un cuestionario que permita orientar y fundamentar una propuesta a fin de lograr una intervención efectiva.
- Crear un plan motivacional enfocado en las dimensiones del clima laboral que requieren intervención.
- Elaborar programas que permitan una participación activa del personal en la toma de decisiones, optimizar la comunicación interna y reconocer formalmente el desempeño.
- Elaborar instrumentos de evaluación de impacto para cada uno de los programas propuestos.

2. Desarrollo - Fundamentación Teórica

2.1. Las Organizaciones

Para entender a las organizaciones y su accionar se desarrollan las aportaciones de Edgar H. Schein (1994) en su libro "Psicología de la Organización" respecto a las cuatro ideas básicas en las que el concepto de organización está basado, cuatro propiedades comunes a las organizaciones humanas. En principio, reconoce que la sola idea de organizarse parte del hecho de que el hombre sólo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos, pero en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por sí solo. Por lo tanto, la primera idea básica que subyace al concepto de organización es del *esfuerzo coordinado para la ayuda mutua*. La segunda idea básica es *lograr objetivos comunes* a través de la coordinación de actividades, ya que para que esta tenga utilidad, algunos objetivos deben existir y alguien debe estar de acuerdo con ellos. Asimismo, los objetivos pueden lograrse más eficientemente si cada persona hace algo diferente pero en forma coordinada, lo que lleva a la tercera idea básica, la *división del trabajo*. De esta manera, si diferentes partes están haciendo cosas diferentes, se necesita de una *función integradora* que asegure que todos los elementos están buscando los mismos objetivos comunes (p. 12-13).

Desarrolladas las propiedades comunes de toda organización, el autor antes mencionado define a la *organización formal*, distinguiéndola de la organización informal -patrones de coordinación que surgen entre los miembros de una organización formal y que no están estipulados en el manual de roles y actividades- y la organización social -patrones de coordinación que surgen espontáneamente o implícitamente de la interacción humana sin que esta implique coordinación racional alguna para el logro de objetivos comunes explícitos- de la siguiente manera; "Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad" (Schein, 1994, p. 14).

Darío Rodríguez M. (1999), al respecto, señala que “las organizaciones pueden ser entendidas como sistemas sociales que tienen la particular característica de condicionar la pertenencia” (p. 25). Con ello quiere significar que las organizaciones establecen dos tipos de condiciones, unas condiciones que deben ser cumplidas por quienes deseen entrar en ellas, y otras condiciones que deben ser satisfechas por los miembros mientras permanezcan en ella. Esta doble contingencia se traduce en la contingencia de los reglamentos y normas que la organización ha establecido para regular los comportamientos de los miembros, y en la contingencia de los comportamientos de los miembros. Es decir, la organización que funciona en la práctica es la que resulta del acomodo entre reglas y comportamientos: “ni las reglas se respetan como se hubiera deseado, ni los miembros se comportan a su entero amaño” (p. 25).

En referencia a las organizaciones como sistemas sociales, Davis y Newstrom (1995) señalan que “el concepto de sistema social proporciona un marco de referencia que permite analizar, entender y manejar los problemas del comportamiento organizacional” (p. 14). Ello implica pensar el ambiente organizacional como cambiante y dinámico, y no como un conjunto estático de relaciones. Todas las partes de un sistema son interdependientes y están sujetas a influencias de una y otra parte.

La organización constituye un sistema socio-técnico integrado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades tanto de sus miembros como de una población externa. Esta inserta en un contexto socioeconómico y político con el cual guarda relaciones de intercambio y de mutua determinación. La organización como sistema no puede ser considerada en el vacío, sino dentro del contexto de su entorno y de los otros sistemas con los cuales interactúa.

Teniendo en cuenta lo mencionado, Aldo Schlemenson (1993), indica seis dimensiones relevantes para el análisis de una organización, las cuales se desarrollan brevemente ya que serán adoptadas como hilo conductor en la empresa objeto de estudio del presente proyecto:

1. *El proyecto en que se sustenta una organización.*

Toda institución encierra una idea que justifica su existencia. Esta idea se transforma, primero, en un proyecto, y luego en un plan de acción, para lo cual se requiere de la operacionalización del proyecto en objetivos, metas y programas. El proyecto y el plan demandan la formulación de políticas; definiciones abstractas de conductas

organizacionales requeridas. A su vez, el proyecto necesita ser suficientemente explícito y compartido por todos aquellos que están involucrados en su realización. La participación constituye una modalidad que permite reducir la alienación promoviendo bienestar, identificación y compromiso.

2. *La estructura organizativa.*

Refiere al sistema interrelacionado de roles oficialmente sancionados que forman parte del organigrama, y de la definición de funciones y responsabilidades. Cuando el proyecto organizacional está suficientemente clarificado corresponde que sea asignado a través de la definición de responsabilidades diferenciales a los distintos roles que componen la organización. El análisis de roles, funciones, responsabilidades y líneas de dependencia, permite fijar un aspecto fundamental del encuadre de las conductas individuales.

3. *La integración psicosocial.*

Se refiere al plano de las relaciones interpersonales que se abarcan de forma vertical, las relaciones con la autoridad, y de forma horizontal, las relaciones entre pares. El efectivo trabajo sobre esta dimensión no vale cuando el proyecto o la estructura no son claros, ya que ambos constituyen el marco continente de las relaciones interpersonales y pueden incidir notablemente en la integración psicosocial.

4. *Las condiciones de trabajo.*

Están referidas a la satisfacción y realización de los miembros. El tratamiento que sienten que reciben condiciona el vínculo con la organización y resulta determinante de su identificación y compromiso con la tarea. El tratamiento justo y equitativo referido a las condiciones de trabajo involucra una serie de aspectos : a) el salario, b) la tarea y la posibilidad de realización personal que esta brinda, c) las alternativas de desarrollo y carrera que se ofrecen, d) las oportunidades de participar, e) el confort y la salubridad de los lugares de trabajo, etc. Las condiciones de trabajo apuntan a la contención de las ansiedades vinculadas con la satisfacción laboral, la inseguridad y las expectativas de trato equitativo, que tienen los miembros de una organización determinada.

5. *El sistema político.*

Toda organización posee un sistema de autoridad que se ocupa de la conducción, distribución y coordinación de las tareas.

6. *El contexto.*

Incidencia del contexto en la dinámica interna. La relación de intercambio dinámico que se da entre contexto y organización permite discriminar distintos aspectos del contexto que afectan el desarrollo.

2.1.1. Enfoque sistémico

La adopción de las seis dimensiones desarrolladas por Aldo Schlemenson (1993) lleva implícita la consideración de las organizaciones bajo una perspectiva sistémica. El análisis de la organización bajo estudio se apoya en los aportes de la Teoría de los Sistemas, uno de los instrumentos conceptuales más poderosos disponibles para la comprensión de la dinámica y del cambio organizacional.

El estudio de las organizaciones comenzó alrededor del año 1911. Desde el comienzo mismo del Desarrollo Organizacional, proceso de cambio planificado, se utilizó un instrumento basado en la comprensión de las organizaciones como sistemas sociales y de sus fenómenos como procesos que ocurren en un contexto sistémico complejo. Si bien la conceptualización sistémica data de la década de los setenta, en la actualidad la mayoría de los enfoques de estudio del fenómeno organizacional reconocen una raíz en las teorías sistémicas (Rogríguez, 1999).

Esta teoría surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. Se adopta la noción de sistemas como un conjunto de diversos elementos que se encuentran interrelacionados y que se afectan mutuamente para formar una unidad. De esta manera, dicha teoría afirma que las propiedades de los sistemas no pueden separar sus elementos, ya que la comprensión de un sistema se da sólo cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes. De manera que el punto clave está constituido por las relaciones entre los diversos elementos del mismo; puede existir un conjunto de objetos, pero si estos no están relacionados no constituyen un sistema.

Las tres premisas básicas sobre las cuales se fundamenta la Teoría de los Sistemas son las siguientes:

- 1) Los sistemas existen dentro de los sistemas.
- 2) Los sistemas son abiertos.
- 3) Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

La característica del enfoque sistémico de Bertalanffi es que se trata de sistemas abiertos, procesadores de insumos de entrada que originan resultados y que en este proceso experimentan cambios y se auto transforman. Se trata de un proceso continuo que promueve el feed-back o la retroalimentación para el mejoramiento continuo.

La organización como sistema abierto presenta las siguientes propiedades:

- ✓ *Propósito u objetivo*: Las unidades u elementos, así como las relaciones, definen una distribución que trata de alcanzar un objetivo.
- ✓ *Globalismo o Totalidad*: Todo sistema tiene naturaleza orgánica; cualquier estímulo en cualquier unidad del sistema afectará a todas las demás unidades debido a la relación existente entre ellas.
- ✓ *Entropía*: Tendencia que tienen los sistemas al desgaste o desintegración, es decir, a medida que la entropía aumenta los sistemas se descomponen en estados más simples.
- ✓ *Homeostasis*: Equilibrio dinámico entre las partes del sistema, esto es, la tendencia de los sistemas a adaptarse con el equilibrio de los cambios internos y externos del ambiente
- ✓ *Equifinalidad*: Se refiere al hecho que un sistema vivo a partir de distintas condiciones iniciales y por distintos caminos llega a un mismo estado final. No importa el proceso que reciba, el resultado es el mismo.

Las organizaciones presentan características sistémicas, es decir, están compuestas por elementos interdependientes que funcionan en relación mutua con el contexto de un entorno con el que tienen transacciones regulares. De manera que ver cualquier parte aisladamente puede llevar a una visión limitada y distorsionada de su funcionamiento, naturaleza y efectividad. La visión sistémica implica que las interacciones entre los elementos del sistema son frecuentemente más importantes que los elementos como una simple suma. Las organizaciones, como sistemas complejos y vivos, cambian en el tiempo y son caracterizadas como ciclos de eventos. De modo que necesitan ser consideradas en términos dinámicos, y no estáticos.

Muchos autores continuaron con esta línea de trabajo y Peter Senge (1993), en su idea de aprendizaje continuo, es uno de sus más connotados discípulos. Dicho autor define a las organizaciones como sistemas emotivos y orgánicos en constante evolución. Por lo tanto es recomendable prestar atención a las personas que la conforman, sus motivaciones y las interacciones entre ellas.

La *Organización en Aprendizaje* es definida como una organización o empresa que, de manera continuada y sistemática, se embarca en un proceso para obtener el máximo provecho de sus experiencias aprendiendo de ellas. Estas organizaciones se basan en la idea de que hay que aprender a ver la realidad con nuevos ojos, detectando ciertas leyes que permitan entenderla y manejarla. En ellas se consideran a todos sus miembros como elementos valiosos, capaces de realizar aportaciones, por lo que se busca asegurar constantemente que todos estén aprendiendo y poniendo en práctica todo su potencial.

Por el contrario, las organizaciones de tipo tradicional utilizan mecanismos rígidos de control. Funcionan en base a métodos y conocimientos que fueron aprendiendo a través de los años, por experiencia o imitando a otras organizaciones más grandes que han tenido éxito. Es decir, reproducen lo que ya saben. Su estructura es jerárquica vertical, dejando en la cima la propiedad de la toma de decisiones. El inconveniente de estas organizaciones es que se enfrentan continuamente a dos enemigos, la realidad actual, que es cada día más compleja, y ella misma, ya que para enfrentar dicha complejidad se vuelve ella misma más compleja. Dicho inconveniente resulta en un deterioro gradual en calidad, productividad y moral.

Las Organizaciones en Aprendizaje, en la búsqueda constante de que sus miembros estén aprendiendo, promueve la capacitación en "*Cinco Disciplinas*", que son las siguientes:

1. *Dominio Personal*: aprender a reconocer las verdaderas capacidades y las de la gente que nos rodea; posibilidad de identificarnos con la visión de la organización, de promover soluciones creativas, y de aceptar el compromiso de crecer junto con la organización.
2. *Identificar y desarrollar nuestros modelos mentales*: aprender a mirarnos internamente. Permite promover formas de comunicación claras y efectivas, que sean un apoyo para el crecimiento y no un obstáculo. Pensamiento circular, que por contraposición a un pensamiento lineal permite pensar una acción como parte de nuestra responsabilidad. Somos artífices de nuestra realidad y de un posible cambio en ella (compromiso).
3. *Impulsar la visión compartida*: aprender a crear una visión personal que de sentido a la vida y el trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder. Impulsa a dar todo de sí para que se convierta en realidad.

-
4. *Fomentar el trabajo en equipo*: aprender mecanismos de relación que determinen la calidad del dialogo, aprender a reconocerlos y manejarlos a fin de reconocer los obstáculos cuando están por aparecer. Crear y fortalecer los mecanismos de relación se centra fundamentalmente en el dialogo, en pensar juntos para tener mejores ideas. Lograr el desarrollo de una figura más amplia, superadora de la perspectiva individual.
 5. *Generar el pensamiento sistémico*: disciplina que integra a las demás, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Su esencia consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos para poder identificar las interacciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa-efecto. Es necesario ver los procesos de cambio que generan, y no causa-efecto.

El enfoque sistémico adoptado permite comprender a una organización como un conjunto de subsistemas interactuantes e interdependientes que se relacionan formando un todo unitario y complejo. De esta manera, la Visión Sistémica ayuda a comprender que un cambio en un proceso afectara a toda la organización. Se trata de ver problemas desde una perspectiva integral y global, poniendo el énfasis en la situación, en lugar de lo individual, optando por intervenir en la interacción.

La Psicología Organizacional Sistémica se constituye así en una forma de mirar las organizaciones que se alimenta de la teoría y práctica basadas en el pensamiento sistémico. El estudio de las organizaciones es un *estudio sistémico*. De manera que el diagnostico organizacional puede ser definido como "el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica" (Rogríguez, 1999, p. 42).

Dentro de la concepción sistémica de la organización, los procesos de toma de decisión y comunicación son básicos para integrar las partes del sistema.

Conceptos que permiten mejorar las relaciones laborales:

1. La organización debe definir con claridad su política de recursos humanos y divulgarla ampliamente.
2. Debe desarrollar canales de comunicación bidireccionales adecuados para sentir y percibir las expectativas y reivindicaciones de sus empleados, localizar las fuentes de problemas y conflictos, e identificar sus causas.

2.1.2. Determinación estructural

Siguiendo la tercer premisa básica de la Teoría de los Sistemas en que se apoya el análisis organizacional, es preciso desarrollar otra característica de las organizaciones y que tiene consecuencias importantes para el diagnóstico e intervención, y es que son sistemas determinados estructuralmente. Ello hace referencia a que todo lo que ocurre en el sistema se encuentra definido como posibilidad de su propia estructura, por lo que ninguna intervención externa podrá determinar cambios en el sistema, sino que los cambios solo pueden ocurrir como cambios de estado, determinados por la propia estructura. "Una organización no puede ser cambiada, es la organización la que cambia" (Rodríguez, 1999, p. 44). La organización debe asumir y aceptar el diagnóstico organizacional, solo así podrá tener efectos prácticos, como motor y timón del cambio organizacional.

A ello hace referencia Darío Rodríguez M. (1999) con la concepción de la organización como un sistema autopoietico (autogeneración) de dediciones. Este concepto alude a un sistema que produce en su operar los elementos que lo forman, elementos propios a partir de los cuales podrá cambiar, evolucionar, transformarse o permanecer idéntica a sí misma. "Un sistema autopoietico determinado estructuralmente -como las organizaciones- solo puede considerar como elemento aquello que es producido como elemento por el propio sistema" (Rodríguez, 1999, p. 44).

Las estructuras son creadas por las organizaciones para facilitar la coordinación de actividades y para controlar los actos de sus miembros. Robbins Stephen P. (1994) describe tres elementos de la estructura, tres componentes estructurales formales que pueden medirse. Indica que las organizaciones pueden ser evaluadas en términos de su cantidad de dichas características:

- 1) **Complejidad:** Refiere al grado en que las actividades de la organización se descomponen o diferencian. Abarca tres diferencias:
 - a) *Diferencias horizontales:* el grado de separación horizontal entre las unidades. Cuanto mayor es la cantidad de ocupaciones diferentes en una organización que requieren conocimientos y habilidades especiales tanto más compleja es la organización horizontalmente.
 - b) *Diferencias verticales:* la profundidad de la jerarquía de la organización. Cuanto más niveles existan entre los altos mandos y los operativos, tanto más compleja es la organización.

-
- c) *Diferencias espaciales*: el grado de dispersión geográfica de la ubicación de las instalaciones físicas. Conforme las diferencias espaciales aumentan, también lo hace la complejidad, porque se dificulta la comunicación, la coordinación y el control.
- 2) **Formalismo**: Refiere al grado en que se usan reglas y procedimientos, el grado de estandarización de los trabajos de la organización. Cuando hay poco formalismo, las conductas de los puestos están relativamente no programadas y los empleados tienen bastante libertad en el trabajo. La estandarización no solo elimina la posibilidad de que los empleados adopten otras conductas, sino que también elimina la necesidad de que los empleados consideren alternativas.
- 3) **Centralización**: Refiere al punto donde radica la autoridad para tomar decisiones.
- a) *Organizaciones centralizadas*: la alta dirección toma las decisiones clave de la organización con poca o ninguna aportación del personal de niveles bajos.
- b) *Organizaciones descentralizadas*: cuantas más aportaciones realice el personal de niveles bajos, o de hecho se les otorgue libertad para tomar decisiones, tanto más descentralizada estará. Permite la toma de medidas más rápidas para la resolución de problemas; es menos probable que los empleados se sientan ajenos a quienes toman las decisiones que afectan su vida laboral.

2.2. Clima organizacional

Se han dado diversas definiciones, no excluyentes entre sí, de clima laboral. Las definiciones más utilizadas hacen referencia a su naturaleza multidimensional, diferenciándola de otros conceptos referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización tales como el poder, el liderazgo, las comunicaciones, etc. Estas definiciones asumen la doble influencia, tanto del medio como de la personalidad del individuo, en la determinación de su comportamiento.

El estudio del clima laboral debe comprender las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los miembros y la aproximación a estas variables se realiza a través de las percepciones que estos tienen de ellas. Según Rodríguez (1999), deben considerarse en su conjunto las variables del ambiente físico, las

estructurales, del ambiente social, las personales y las propias del comportamiento organizacional, como configuradoras del clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de las mismas (p. 158-159).

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo". (Rogríguez, 1999, p.159)

El clima organizacional se caracteriza por:

- ❖ Las variables que lo definen son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- ❖ Tiene cierta permanencia, lo que significa que se puede contar con cierta estabilidad. Pero la estabilidad puede sufrir perturbaciones y de no mediar resolución a un conflicto el clima organizacional puede empeorar.
- ❖ Impacta fuertemente en los comportamientos de los miembros de una empresa. Ante un buen clima, mayor disposición y participación activa, ante un mal clima, dificultades en la conducción y coordinación de tareas.
- ❖ Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de una organización con esta. Ante buen clima, alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación, ante un mal clima, las probabilidades disminuyen.
- ❖ Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- ❖ Es afectado por diferentes variables estructurales, tales como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. A su vez, estas variables pueden ser afectadas por el clima.
- ❖ El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.
- ❖ El cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para que conseguir que se establezca en una nueva configuración.

Una teoría sobre el clima organizacional

Rensis Likert (1961/1967, citado en Rodríguez, 1999) sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen tres tipos de variables, a las que llama:

-
- *Variables causales:* la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc.
 - *Variables intervinientes:* las motivaciones, las actitudes, la comunicación.
 - *Variables finales:* resultados obtenidos por la organización; la productividad, las ganancias y las pérdidas, dependientes de las dos variables anteriores.

Dicho autor considera que es importante que se trate de la *percepción* del clima, más que del clima en sí. Sostiene que los comportamientos y las actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

No tiene sentido hablar de clima organizacional si este no es estimado desde la experiencia de los hombres que pertenecen a la organización, los que con sus decisiones dan vida a la organización, que con sus acciones determinan un cierto clima y en sus experiencias, lo vivencian. (Rogríguez, 1999, p. 162)

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert tipifica cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular.

- Sistema I: Autoritario.* Se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones se toman en la cumbre y de allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada. Los procesos de control son también centralizados y formalizados. Reina el clima de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
- Sistema II: Paternalista.* Las decisiones son tomadas en escalones superiores. El control se centraliza, pero dando mayor delegación que en el Sistema I. Las relaciones son Paternalistas, la autoridad tiene todo el poder pero concediendo ciertas facilidades a sus subordinados, dentro de límites de relativa flexibilidad. Reina el clima de relaciones de confianza condescendientes desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida en que respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.
- Sistema III: Consultivo.* Mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. Reina un clima de confianza con altos niveles de responsabilidad.

d. Sistema IV: Participativo. El proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto horizontales como verticales, generando participación grupal. Reina el clima de confianza y logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre directores y trabajadores son buenas.

La influencia de dicha teoría en el estudio del clima organizacional hace referencia a factores tales como grado de participación, formas de control, estilo de mando, formas de comunicación, modo de toma de decisiones, grado de centralización, existencia de confianza o de desconfianza, existencia de la organización informal, etc. Por ello se piensa en el clima como un fenómeno interviniente, que media entre factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales, comportamientos que tienen consecuencias para la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, etc.

A partir de lo desarrollado se infiere que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, ya que evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. La percepción puede definirse como "el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con objeto de dar significado a su entorno" (Robbins, 1994, p. 137). Pero no debe descuidarse el hecho de que se encuentra determinada por la historia del sujeto, sus anhelos, sus proyectos personales y una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo. Estos preconceptos reaccionan a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano, como el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, etc. De manera que la subjetividad de las percepciones y las variables objetivas existentes en la organización determinarán las respuestas de los empleados al ser consultados por aspectos de su trabajo.

También está influido por las actitudes, éstas dan forma a una disposición mental que repercute en la manera de ver las cosas, en las percepciones. Las actitudes "son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento" (Keith, 1995). Es un concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

La percepción es subjetiva y las actitudes condicionan la forma de percibir. Por ello, en primera instancia se debería detectar las actitudes de los empleados frente a la

organización y luego, sobre ésta base, revelar el grado de satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el clima laboral. Si bien las actitudes del personal pueden devenir favorables para la organización, es decir, son deseables porque elevan la productividad, si las políticas que esta imparte no son justas o adecuadas al personal, a largo plazo tal situación es propicia a la aparición de conflictos.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

2.2.1. Satisfacción laboral

Como se viene señalando el clima laboral está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción que manifiesta el personal respecto de trabajar en la organización. Para lograr un buen ambiente de trabajo es necesario que los empleados se sientan satisfechos. "El termino satisfacción laboral se refiere a la actitud general que adopta la persona con respecto a su trabajo" (Robbins, 1994, p. 180). Adoptando este término, Keith y Newstron (1995) indican que dichas actitudes "son los sentimientos y creencias que determinan en gran medida la manera en que los empleados percibirán su ambiente de trabajo" (p. 202).

Si se considera que la satisfacción en el trabajo es una meta conveniente de las prácticas de la gerencia, entonces puede tomarse la medición de la satisfacción de los empleados como uno de los criterios o las normas que sirvan para evaluar el éxito de las prácticas y las políticas de recursos humanos que están siendo utilizadas.

"Además de la satisfacción en el empleo, hay otras dos actitudes de los empleados que son muy importantes para muchas empresas. La *participación en el empleo* es el grado en que los trabajadores se involucran en sus puestos, invierten tiempo y energía en ello (...) El *compromiso organizacional* es el nivel en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella" (Keith y Newstrom, 1995, p. 206).

La insatisfacción del empleado puede expresarse de varias formas: el empleado puede abandonar la organización presentando su renuncia, en el caso más extremo, o bien, puede expresar su descontento, intentando mejorar las condiciones de su ambiente de trabajo. Puede por otro lado, actuar con negligencia, permitiendo pasivamente que

empeoren las condiciones, retrasándose, realizando esfuerzos pequeños, manteniendo un mayor porcentaje de errores y hasta agresiones o robos, produciendo una baja en la eficiencia organizacional. Es decir, que la falta de satisfacción puede producir un deterioro en el clima laboral y disminuir el desempeño conduciendo a un mayor porcentaje de rotación y ausentismo.

Los factores más importantes que conducen a la satisfacción laboral son, de acuerdo a Stephen Robbins (1994):

- 1) *El trabajo que represente un desafío para la mente.* Los empleados suelen preferir los trabajos que le permitan emplear sus facultades y capacidades y que les ofrezcan una serie de actividades, libertad e información en cuanto a su rendimiento.
- 2) *Las recompensas justas.* Los empleados quieren sistemas salariales y políticas de ascenso que consideren justas, claras y afines a sus expectativas.
- 3) *Las condiciones laborales adecuadas.* Los empleados se preocupan por su entorno laboral tanto por comodidad personal como para realizar bien su trabajo.
- 4) *Los buenos compañeros.* Las personas obtienen algo más del trabajo que dinero y logros tangibles. En el caso de muchos empleados, el trabajo también satisface la necesidad de interacción social, por lo que no es raro que el hecho de tener compañeros amigables y solidarios aumente la satisfacción laboral.
- 5) *Integración de la personalidad y el empleo.* Las personas cuyo tipo de personalidad es congruente con la vocación elegida descubren que tienen las facultades y la capacidad adecuada para satisfacer las exigencias de su empleo y, por consiguiente, tienen más probabilidad de alcanzar el éxito en su trabajo y, en razón del éxito tienen más probabilidad de derivar la satisfacción pertinente de su trabajo.

Por su parte, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) indican que la razón principal para estudiar la satisfacción laboral es poner a disposición de los gerentes ideas de cómo mejorar las actitudes de los empleados. La satisfacción laboral se relaciona con el rendimiento laboral, este ya no solo se determina por registros cuantitativos y cualitativos de la producción, sino también sobre la influencia de la satisfacción laboral sobre las conductas sociales, etc.

2.3. Cultura organizacional

Edgar Schein (citado en Rodríguez, 1999) da la siguiente definición:

La cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Ellas operan de forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuestas a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización. (p. 136)

De tal definición se deriva que la cultura debe ser entendida como el conjunto de premisas básicas sobre la que se construye el decidir organizacional, haciendo referencia a la organización como sistema autopoietico de decisiones. Estas premisas llegan a constituirse en parte integrante de la cultura organizacional en el proceso histórico particular de cada organización. Se desprende que la realización del diagnóstico de una cultura debe contemplar la historia de la organización, a fin de conocer las premisas que la caracterizan.

Por su parte, Robbins (1994) considera que la cultura organizacional es un concepto descriptivo, se refiere a la forma en que los empleados perciben las características de la cultura organizacional, y no al hecho de que estas les agraden o desagraden. El autor hace hincapié en esta particularidad ya que permite diferenciar este concepto del de *satisfacción laboral*, término que mide las respuestas afectivas al entorno laboral, se refiere a los sentimientos en cuanto a las expectativas, las prácticas para recompensar, los métodos para manejar los conflictos, etc. De manera que, "el concepto de cultura organizacional es descriptivo y el término satisfacción laboral es evaluativo" (p. 623).

Si se piensa a la cultura organizacional como la percepción común que comparten los miembros de la organización; sistema de significado compartido, se debe atender a su transmisión a los empleados a fin de fomentar su *socialización* satisfactoria. Robbins (1994) indica que la cultura desempeña diversas funciones dentro de la organización, entre las que destaca el papel de *definición de límites*, es decir que diferencia a una organización de las demás; conlleva un *sentido de identidad* para los miembros; y facilita la generación de *compromiso* con algo más grande que el interés personal del individuo. Es el "pegamento social" que ayuda a mantener unida a la organización. Pero advierte que "no surge del viento". La cultura comienza con los fundadores de la organización, sus creadores, quienes poseen una visión de lo que debe ser la

organización. Además, considera tres fuerzas que tienen un papel importante en el mantenimiento de la cultura. En primera instancia, se refiere a la *selección*, ya que la decisión final de contratación estará afectada por el juicio de quien tome la decisión sobre lo bien que se integraran los candidatos a la organización. Por lo tanto, se contrata a personas que tienen valores que son consistentes con los de la organización. De esta manera se mantiene la cultura, al dejar fuera a los individuos que pudieran atacar sus valores dominantes. Una segunda fuerza se refiere a la actividad de la *administración*, ya que con lo que dicen y su comportamiento establece normas que se filtran hacia abajo, es decir, dan el ejemplo. La última fuerza se refiere a los métodos de *socialización*, a los procesos que adaptan a los empleados a la cultura, y que se completa cuando el nuevo miembro se siente cómodo con la organización y con su puesto, hace propias las normas de la organización y de su equipo de trabajo, las entiende y acepta.

Robbins (1994) diferencia las culturas fuertes de las débiles, ya que las primeras tienen un mayor impacto en la conducta de los empleados, y propone como características de las mismas:

- ✓ Los valores centrales de la organización se sostienen con firmeza y son ampliamente compartidos.
- ✓ Demuestra que existe bastante consenso entre sus miembros en cuanto a todo lo que representa la organización.
- ✓ Esta unanimidad de propósitos constituye la cohesión, lealtad y compromiso con la organización.
- ✓ A su vez, estas cualidades disminuyen la tendencia de los empleados a abandonar la organización.

Como se dijo anteriormente una cultura fuerte incrementa la consistencia conductual. En este sentido, puede sustituir al formalismo. Con este último, las reglas y los reglamentos rigen la conducta, las cuales se tornan previsibles, ordenadas y consistentes. Una cultura fuerte logra los mismos propósitos sin que exista necesidad de documentos escritos. Cuando los miembros de una organización aceptan la cultura organizacional, interiorizan las reglas, de modo que; “podemos decir que el formalismo y la cultura son dos caminos que conducen al mismo destino” (p. 626).

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

2.3.1. Identidad organizacional

El concepto adoptado para el presente trabajo es el propuesto por Etkin y Schvarstein en su libro "La identidad de las organizaciones" (1992), donde señalan que la identidad organizacional "se constituye por todo aquello que haga de la organización singular y diferente de las demás, de todo aquello que si desaparece afecta a la organización" (p. 46).

Algunos de los elementos a tener en cuenta a la hora de analizar la identidad de cualquier organización es su *filosofía*, la cual se compone de la visión, misión y los valores que sostienen su proyecto. Estos tres elementos son de vital importancia ya que, además de marcar el rumbo de la organización, contribuyen a la formación de su imagen. Siguiendo los desarrollos de Zepeda (1999), se describen estas tres herramientas que facilitan la conducción en las organizaciones.

✓ La visión estratégica es una imagen del futuro deseado, la organización en el "futuro". Ser capaz de construir junto con otras personas una visión de lo que la organización será en el futuro es una de las cinco disciplinas mencionadas por Peter Senge como elementos clave para mejorar la competitividad de cualquier organización.

El autor en que se basa el presente desarrollo indica 5 etapas para generar una Visión:

- a. *Decir*: el jefe sabe cuál debe ser la visión, y la organización debe estar dispuesta a seguirla
- b. *Vender*: el jefe necesita que la organización la "compre", antes de proceder
- c. *Probar*: el jefe desea conocer la reacción de la organización, antes de proceder
- d. *Consultar*: desea opiniones creativas de la organización, antes de proceder
- e. *Crear en equipo*: el jefe y los miembros de la organización, a través de un proceso de colaboración, construyen una visión compartida.

Una visión compartida refleja a una organización en el camino a la excelencia. Se logra cuando; se comienza con la visión personal, trata a todos como iguales, busca el consenso, no la alienación, promueve la interdependencia y la diversidad, permite la participación de todos, alimenta el respeto, y se enfoca en el dialogo, no solo en enunciarla.

Una vez establecida la visión mediante estos mecanismos ellos mismos facilitan la elaboración de una misión y filosofía que le sean congruentes. La visión se enuncia en tiempo presente, aunque se refiere al futuro, y se describen los acontecimientos esperados como si fueran un hecho ya consumado.

✓ Como se menciona la visión genera la **misión**, y refiere al quehacer que debe cumplirse con el propósito de construir poco a poco tal situación aun inexistente.

Al formular la misión se debe cumplir con los siguientes criterios:

- a. Ser clara, breve
- b. Especificar el negocio en que está inmersa la organización, incluyendo las necesidades de los clientes
- c. Enfocarse en una ventaja estratégica
- d. Ser suficientemente amplia para permitir flexibilidad en la implementación
- e. Reflejar los valores, creencias y filosofías organizacionales
- f. Ser alcanzable
- g. Servir como fuente de energía y punto de referencia
- h. Servir como guía en la toma de decisiones

Se describe mediante verbos en infinitivo y tratando de responder a tres preguntas; ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Para qué?

Idealmente, la declaración de la misión debe contar con tres partes: 1) descripción de lo que la empresa hace, 2) para quien va dirigido el esfuerzo, el mercado, y 3) presentación de lo singular, su factor diferencial.

A su vez, la misión se concreta en una *filosofía* que es vivida por las personas. Guía que orienta los proyectos, procesos y prácticas de trabajo. Ayuda a concretar, materializar la visión.

Aun lograda una rica formulación de cada una de estas herramientas, ello no es suficiente. Se requiere además que sean *compartidas* dentro de la organización. Entre los factores que facilitan el apego se encuentran los siguientes:

- ✓ Participación abierta en su definición
- ✓ Que este enunciada con claridad y precisión
- ✓ Que se dé a conocer ampliamente y este a disposición de todos para su estudio y consulta
- ✓ Abierta para recibir comentarios, sugerencias, sin que implique un constante proceso de revisión y reformulación
- ✓ Informar sobre su valor para la evaluación de los resultados de un puesto a todos los que ingresen en la empresa
- ✓ Que exista congruencia entre lo que se propone, desde la visión hasta las políticas y lineamientos
- ✓ Evaluar periódicamente el estado de su aplicación

-
- ✓ Establecer consecuencias positivas para quienes sean buenos ejemplos de vivencia de dicha filosofía
 - ✓ Difundir los avances alcanzados en el logro de metas, etc., gracias a la vivencia de la filosofía
 - ✓ Que la alta dirección se comprometa a ser, y actúe como un claro ejemplo de ella.

Dicho de otro modo, deben cuidarse tres formas de establecer la relación de todos con la filosofía: 1) que todos se sepan tomados en cuenta y participen de su definición, 2) que todos tengan el poder de cuidar las formas concretas de cómo dicha filosofía se vive en la empresa, y 3) que todos sepan que tales enunciados filosóficos los acercan más al tipo de personas que desean ser.

De esta manera, todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión. Lo que es lo mismo, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación de su visión. La comunicación y la visión son determinantes en la dirección y el futuro de una organización. Una buena visión mal comunicada no tiene sentido o también una visión deficiente puede ser mejorada y potenciada con una excelente comunicación. La identidad de una organización es transmitida a través de la comunicación, siendo el conjunto de mensajes efectivamente emitidos por la organización de forma voluntaria o involuntaria, consciente o inconscientemente.

Por otro lado, Max y Majluf (citados por Rodríguez pág. 58) enfatizan la necesidad de establecer concordancias entre la *cultura*, la *estrategia* y la *estructura* de toda organización. La coherencia entre estos tres elementos es una condición *sine qua non* de una organización efectiva. La gestión estratégica debe buscar un desarrollo permanente, lo que implica aprendizaje organizacional, capacitación y desarrollo para los miembros. La organización debe ser capaz de integrar a todos sus miembros y de lograr impartirles una *visión estratégica compartida* que se base en valores consensuales. Para ello, es necesario compartir, grabar y difundir una *visión* de la firma, que implica una *definición de objetivos* para la organización como totalidad. Esta incluye la misión, la segmentación de sus negocios, la integración horizontal y vertical buscada, la filosofía corporativa, y otros temas estratégicos.

2.3.2. La importancia de la definición de objetivos organizacionales

Al comienzo de este apartado se adoptó la definición de Organizaciones de Edgar H. Schein (1994) en que desarrolla cuatro ideas básicas en las que este concepto está basado. Sintetizando, *esfuerzo coordinado; objetivos comunes; división del trabajo; función integradora* que asegure que todos los elementos están buscando los mismos objetivos comunes (pp. 12-13). Los objetivos son los puntos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos. Son *metas colectivas* que representan aspectos socialmente significantes. Al estar bien establecidos sirven como elemento vital en la legitimación de la acción (William J. Gore 1964).

Dado que los objetivos constituyen una situación deseada que debe alcanzar la organización, poseen diversas *funciones*, entre ellas;

- ✓ señalan la orientación que la empresa debe seguir y establecen directrices para la actividad de los participantes;
- ✓ constituyen una fuente de legitimidad que legitima las acciones;
- ✓ sirven como estándar para comparar y evaluar el éxito de la organización, su eficiencia y rendimiento;
- ✓ sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa, incluso de sus miembros.

De esta manera, la definición y estudio de los objetivos organizacionales se considera relevante en la medida que, de ocurrir lo contrario, la percepción de objetivos incompatibles puede condicionar la presencia de conflictos dentro de la organización.

2.3.3. Eficacia organizacional

Se ha podido visualizar a lo largo del desarrollo de este segundo apartado cómo la cultura y el clima organizacional determinan los comportamientos de los empleados en una organización; comportamiento este que determina su productividad a través de conductas eficientes y eficaces. Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos.

La *eficiencia* consiste en cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la *eficacia* es para qué se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y si los objetivos que se traza la organización se han alcanzado. Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y retadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los

directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

Es importante que un diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional busque la efectividad del sistema en términos de algún estándar o situación deseada por la propia organización, y para esto aplicar medidas adecuadas para las necesidades de cada una.

2.4. Motivación Laboral

Chiavenato (1999) señala que “el concepto de motivación (en el nivel individual) conduce al de *clima organizacional* (en el nivel organizacional)” (p. 84). Ello hace referencia a que el ambiente interno existente entre los miembros de la organización (clima), está estrechamente ligado al grado de motivación de los mismos. Cuando los empleados están motivados se genera un clima agradable que permite establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración, comunicación, confianza mutua y cohesión entre compañeros, superiores, clientes, proveedores internos y externos de la organización. Cuando la motivación es escasa el clima organizacional tiende a enfriarse y sobreviven estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, desconfianza y con el tiempo resentimiento. El clima organizacional, y la motivación de las personas, se influyen mutuamente (Chiavenato, 1999).

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor preponderancia. El estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como lo son la autorrealización, el sentirse competente y útil y mantener la autoestima elevada.

Stephen Robbins (1994) define a la motivación aplicada al ámbito laboral como “la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal” (p. 207). Es decir, “predisponer al personal para que trabaje en un nivel, forma y tiempo deseado. Despertar el interés, la atención y el compromiso del personal hacia los objetivos y valores de la organización” (Robbins, 1994, p. 208).

La motivación puede ser *intrínseca*, la cual surge desde el interior de la persona, debido a la existencia de un deseo o necesidad y corresponde también a la satisfacción

que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada. Asimismo, puede ser *extrínseca*, proveniente del exterior, y es la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.

Esta última está más dirigida a las condiciones de la organización, a la tarea, al clima de las relaciones interpersonales, a las condiciones físicas del trabajo, al salario recibido, a las políticas de recursos humanos y a otros factores externos que afectan la motivación de la gente. Es decir, se asienta sobre un aspecto objetivo, determinado por la calidad de la misma tarea desde el punto de vista de su mayor o menor enriquecimiento y también sobre recompensas externas, como lo son las basadas en distinciones honoríficas u otros beneficios, como viajes, premios, dinero.

Realizando un recorrido por diferentes teorías motivacionales se podrá apreciar que si se dedicara mayor atención al enriquecimiento de los puestos de trabajo (motivación relacionada con los factores propios del trabajo), al reconocimiento de logros y al apoyo al crecimiento y desarrollo, los resultados en términos de rendimientos y satisfacción humanos se acrecentarían considerablemente.

2.4.1. Teorías de la motivación.

Desde el inicio del estudio científico de la psicología, una de las grandes preguntas a responder fue por qué hacemos lo que hacemos. En este sentido se plantearon diversas teorías motivacionales. En un primer momento las *teorías del impulso* apuntaron a una visión homeostática del ser humano, es decir, el ser humano lleva a cabo sus conductas para mantener el equilibrio o estabilidad fisiológica. Las teorías más comunes dentro de este paradigma son las psicoanalíticas y conductistas.

Por otro lado, autores tales como Skinner (1953, en Weiten, 2006) afirman que los estímulos externos son los reguladores de los estados motivacionales; por estímulos externos se entiende un incentivo que es capaz de motivar la conducta. En contraposición a las teorías del impulso, las *teorías de los incentivos* centran la atención en los factores ambientales y no en las variables internas que motivan el actuar humano.

Un tercer grupo de teorías motivacionales son las denominadas *teorías evolutivas*. Este grupo centra su atención en la adaptación del organismo a su ambiente y cómo esto se traspa de generación a generación. La afiliación, el logro, el dominio, la agresión y el

impulso sexual serian conductas que se mantienen en la especie porque favorecieron la supervivencia de la misma.

Como puede observarse, a lo largo de la historia se han desarrollado teorías para tratar de explicar el comportamiento humano, algunas dándole preponderancia a los factores internos que impulsan el actuar mientras que otras trataron de identificar las contingencias que determinan el comportamiento. Pero no se ha creado alguna teoría parsimoniosa que incluya las diferentes variables que determinan el actuar. En este sentido Bandura (1987) propone la *Teoría Social Cognitiva* que consiste en un modelo que integra las variables internas (factores personales), las variables externas (ambiente) y la propia conducta como incidente sobre sí misma. Este modelo fue denominado por el autor modelo de reciprocidad triádica. Afirma que un organismo se encuentra motivado cuando tiende a elegir una determinada actividad, se esfuerza y persiste en la realización de la misma y por última lo logra.

En los últimos años diferentes autores han tratado de definir cuándo una persona se encuentra motivada en el ámbito laboral. Se desarrollan las diferentes teorías desde los aportes de José Ignacio Vélaz Rivas (1996), quien clasifica las principales teorías en tres grupos.

El primer grupo corresponde a las **Teorías de Contenido**, las cuales focalizan su atención en el contenido y dirección de la conducta y tratan de identificar qué variables influyen en esta, sin analizar como lo hacen en la práctica. Estas teorías se agrupan en dos categorías diferentes según los tipos de motivos que consideren; por un lado se encuentra los *motivos extrínsecos*, que son recompensas externas que reciben las personas como pago de un trabajo realizado; y los *motivos intrínsecos* que a diferencia de los anteriores dependen del contenido del trabajo y de las preferencias y percepciones del que lo realiza. Estas teorías son de interés para la empresa ya que tratan cuestiones como la promoción, el salario, las recompensas no económicas, etc., pero omiten considerar el proceso por el que estos factores influyen en la energía motivacional. Quedan en una consideración meramente estática del fenómeno motivacional.

Entre las teorías de contenidos se destacan:

❖ **Jerarquía de las necesidades, según Maslow**

Esta teoría parte del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: "su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior" (Chiavenato, 1999, pp. 71-72). Maslow contempla a la

motivación humana en términos de una jerarquía de cinco necesidades que las clasifica a su vez en necesidades de orden inferior y necesidades de orden superior.

Entre las necesidades de *orden inferior* se encuentran:

- *Fisiológicas*: Son necesidades innatas y se refieren a la supervivencia, involucra: aire, agua, alimento, vivienda, vestido, etc.
- *Seguridad*: Se relaciona con la tendencia a la conservación, frente a situaciones de peligro, incluye el deseo de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor.

Entre las necesidades de *orden superior* se encuentran:

- *Sociales*: Son las necesidades de asociación, participación, amistad, afecto y amor.
- *Estima*: Se relacionan con la manera como uno se ve y se evalúa, con la autoevaluación y la autoestima.
- *Autorrealización*: Son las necesidades más elevadas. Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación autosuperadora permanente. Se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona. Se relacionan con la autonomía, independencia, autocontrol y competencia.

Esta teoría sostiene que la persona está en permanente estado de motivación, y que a medida que se satisface un deseo, surge otro en su lugar. A medida que las primeras necesidades, las fisiológicas, se van satisfaciendo, surgen otras superiores. A su vez, cuando estas son satisfechas, de nuevo surgen otras necesidades, y así sucesivamente. De manera que cuando una necesidad está satisfecha, deja de ser una necesidad. Cada grupo de necesidades se convierte en predominante en la medida que las inmediatamente inferiores han sido superadas, aunque no desaparezcan del todo.

El enfoque de Maslow, aunque es demasiado amplio, representa para la administración de recursos humanos un valioso modelo del comportamiento de las personas, basado en la carencia (o falta de satisfacción de una necesidad específica) y complacencia que lo lleva al individuo a satisfacer dicha necesidad. Sin embargo una vez que sea cubierta disminuirá su importancia y se activará el siguiente nivel superior. En esta forma una necesidad no tiene que satisfacerse por completo antes de que emerja la siguiente.

❖ **Análisis bifactorial de Frederick Herzberg.**

Esta teoría indica que los factores que causan satisfacción son diferentes de los que producen insatisfacción. Ello significa que lo opuesto a la satisfacción laboral no es la

insatisfacción, sino la "no-satisfacción", y lo opuesto a la insatisfacción no es la satisfacción, sino la "no-insatisfacción".

Llama "*factores higiénicos*" a los que producen insatisfacción. Se refieren a la política de una empresa, la supervisión ejercida, las relaciones con los superiores, las condiciones de trabajo, el salario, etc. La ausencia de estos factores es la que provoca la insatisfacción, dado que su presencia implica ni satisfacción ni insatisfacción. No son factores que motiven directamente, pero pueden desmotivar si no se dan.

Por el contrario, los "*factores de crecimiento*" hacen referencia al trabajo en sí, al contenido mismo de la tarea. Se refieren a la realización, el reconocimiento, la responsabilidad, el progreso, etc., y al parecer están relacionados con la satisfacción laboral.

El hecho de eliminar las características insatisfactorias del trabajo no siempre hace que el trabajo sea satisfactorio. Herzberg sugiere (citado en Robbins, 1994) que para motivar a las personas en el trabajo, se deben reforzar los factores de crecimiento, las características que las personas encuentran intrínsecamente gratificantes.

Al respecto José Ignacio Vélaz Rivas (1996) indica sobre esta teoría que; "Rompe la noción de jerarquía de Maslow al demostrar que las necesidades fisiológicas y de seguridad no constituyen elementos de motivación, sino más bien de mantenimiento; son mínimos que deben estar cubiertos" (p. 137).

Ambas teorías, la de Maslow y la de Herzberg han tenido numerosos seguidores, entre los cuales se destacan:

❖ *Alderfer, y su modelo ERC.*

Propone reformular el modelo de Maslow, reduciendo a tres las clases de necesidades:

- La conservación de la *existencia física* (E): necesidades fisiológicas y de seguridad.
- El mantenimiento de las *relaciones interpersonales* (R): necesidades de autoestima y pertenencia.
- La posibilidad de *crecimiento personal* (C): necesidades de estima y realización.

De manera que se reconoce la existencia de varios tipos de necesidades pero sin ordenarlas jerárquicamente y admitiendo que cualquiera de ellas puede ser activada, sin esperar que las de orden inferior hayan sido satisfechas.

❖ *McClelland y el motivo de logro*

Este modelo también distingue tres clases de necesidades: *de realización* (el afán por destacar, para alcanzar el éxito), *de poder* (el afán por lograr que los demás se comporten de una manera en que no se habrían comportado) y *de afiliación* (el afán por tener relaciones interpersonales amigables y estrechas), pero interesándose solo en una de ellas: *el motivo de logro*.

Estas teorías comparten un punto en común, a decir de Rivas (1996); "se centran en la pregunta por los objetivos hacia los que se dirige la conducta del individuo, por los motivos que le atraen. Se trata de teorías centradas en el contenido" (p. 147).

El segundo grupo es el de las **Teorías centradas en el Proceso** donde se incluyen las expectativas, preferencias individuales y se consideran los conocimientos. Es decir, teorías que tratan de explicar cómo y por qué se despierta la inclinación hacia unos motivos y no hacia otros.

Teoría de las expectativas. Refieren a que los individuos poseen expectativas acerca de los resultados de sus acciones, y que dichas expectativas influyen en sus decisiones a través de la motivación.

❖ **La expectativa de Víctor Vroom**

Dicha teoría se fundamenta en los siguientes conceptos, sin recurrir a los refuerzos condicionados ni a la noción de impulso:

- *Expectativa*: la percepción subjetiva de la probabilidad de que dedicando una cierta cantidad de esfuerzo a la tarea el resultado será mejor.
- *Instrumentalidad*: la estimación de la relación entre el resultado mejorado y sus consecuencias para el sujeto.
- *Valencia*: valor que el sujeto otorga a las recompensas que espera que se deriven de su actuación.

"Por consiguiente, la motivación de un trabajador para realizar una labor concreta será el producto de sus expectativas de alcanzar ciertos resultados, la instrumentalidad de esos resultados para el logro de determinadas recompensas y el valor que otorga a dichas recompensas" (Rivas, 1996, pp. 152-153).

Teoría de la equidad. Sostiene que los trabajadores están motivados por el deseo de ser tratados equitativa y justamente.

❖ **La equidad de Stacy Adams**

Considera que la motivación procede de un proceso de comparación social. Los trabajadores evalúan la proporción entre sus esfuerzos y las recompensas que reciben a cambio. Luego lo comparan con el esfuerzo y las recompensas que reciben los demás.

❖ **Teoría del establecimiento de Metas**

Esta teoría parte de la convicción de que los individuos poseen metas conscientes que los orientan y determinan los objetivos intermedios a alcanzar.

Edwin Locke (citado en Robbins, 1994) propuso que la intención de alcanzar una meta constituye un elemento central de la motivación para trabajar. Considera que en cuanto al significado y al contenido las metas son similares a los motivos, pero resultan más específicos que estos. "A decir verdad, las metas vienen a ser el mecanismo por el que los motivos se traducen en acción" (Rivas, 1996, p. 161).

Las metas tienen dos funciones primordiales: 1º) son la base de la motivación, y 2º) dirigen la conducta. Una meta proporciona un criterio para decidir cuánto esfuerzo poner en determinada tarea. Al respecto, Rivas (1996) sostiene que "para que tengan relevancia en la motivación de los empleados, las metas han de ser claras, específicas y, siempre que sea posible, cuantificables (...) asimismo, los objetivos deben ser exigentes para elevar el nivel de desempeño, pero no tan exigentes como para resultar inalcanzables" (p. 163).

Es notable la relación existente entre metas, feedback y rendimiento. Las personas rinden más cuando reciben retroalimentación sobre las metas alcanzadas, ya que les facilita la detección de discrepancias entre lo hecho y lo que deben hacer.

Al respecto, Davis y Newstrom (1995) indican que la fijación de metas, como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos:

1. *Aceptación de la meta*: las metas no solo deben ser entendidas, sino también aceptadas. Deben explicitarse los propósitos de las metas y su necesidad para la organización. Pero asignarlas no necesariamente produce compromiso con las metas. Podría ser necesario involucrar al personal en el proceso de fijación de las metas, a fin de que sean aceptadas.
2. *Especificidad*: las metas deben ser específicas, claras y susceptibles de evaluación, de manera que permitan saber que buscan y medir su propio progreso.

3. *Reto*: las metas difíciles presentan un reto que incide en el impulso de logro de muchos empleados.

4. *Retroalimentación sobre el desempeño*: una vez que los empleados han participado en la fijación de las metas bien definidas y que representen retos, necesitan retroalimentación sobre la manera en que se están desempeñando.

2.4.2. La evaluación del rendimiento y la motivación

Las personas deben saber qué se espera de ellas, tienen que saber cómo se medirá su rendimiento, deben tener confianza en que si ejercen un esfuerzo acorde con su capacidad éste generara un rendimiento satisfactorio, deben tener confianza en que si actúan como se les pide, alcanzaran las recompensas que aprecian. Si los objetivos que se esperan que alcancen los empleados no están claros, si los criterios para medir esos objetivos son vagos y si los empleados no confían en que sus esfuerzos conducirán a una evaluación satisfactoria cuando alcancen sus objetivos de rendimiento, podemos esperar que las personas trabajen muy por debajo de su potencial.

Chiavenato (1999) señala que la evaluación de desempeño no es por sí misma un fin, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de la organización. "La evaluación del desempeño no pasa de ser un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa" (p. 268). Dicho autor resume tres objetivos fundamentales y diez intermedios:

Objetivos fundamentales:

- 1) Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación;
- 2) Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente;
- 3) Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, de una parte, los objetivos empresariales y, de la otra, los objetivos individuales.

Entre los *objetivos intermedios* destaca:

-
- 1) Adecuación del individuo al cargo;
 - 2) Entrenamiento;
 - 3) Promociones;
 - 4) Incentivo salarial por buen desempeño;
 - 5) Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados;
 - 6) Auto perfeccionamiento del empleado;
 - 7) Estimación del potencial de desarrollo de los empleados;
 - 8) Estimulo a la mayor productividad;
 - 9) Retroalimentación de información al propio individuo evaluado;
 - 10) Otras decisiones como transferencias, licencias, etc. (p. 266).

¿Qué método de evaluación del desempeño utilizar? "La elección del método debe basarse en gran medida en el propósito de la evaluación" (p. 269). Los programas de evaluación del rendimiento se pueden utilizar con diferentes finalidades:

- ✓ Ascensos, promociones y traslados (considerado como una de las variables, no la única)
- ✓ Detección de necesidades de capacitación
- ✓ Seguimiento de resultados (sobre todo en periodos de prueba)
- ✓ Servir de base para la elaboración de planes salariales
- ✓ Evaluación de la eficacia de programas y procesos de selección y formación
- ✓ Mejorar el clima laboral (el aumento de información que supone la evaluación, el saberse juzgado de manera objetiva)

Una meta primordial de la evaluación del rendimiento es calificar con exactitud la contribución del individuo como base para tomar decisiones en cuanto a la distribución de recompensas. Si el proceso de evaluación del rendimiento toma en cuenta criterios equivocados o no evalúa bien el rendimiento laboral real, los empleados recibirán recompensas excesivas o injustas. El rendimiento y la satisfacción aumentan cuando la evaluación se basa en criterios conductuales, orientados a los resultados, cuando se abordan aspectos del rendimiento y de la carrera y cuando el subordinado tiene posibilidad de tomar parte de la evaluación.

Entre las políticas orientadas a desarrollar los motivadores internos deberían destacarse algunos incentivos no monetarios tales como: enriquecer los puestos de trabajo, respetar la dignidad personal y profesional de las personas, impulsar el espíritu de equipo, alentar la creatividad, la innovación, orientar el trabajo hacia metas y permitir la participación en la toma de decisiones. Estas políticas procuran, a través

de diferentes prácticas de gestión, desarrollar las necesidades de logro y de autorrealización que todas las personas tienen de una u otra forma.

El enfoque más utilizado para implantar la Teoría de Metas en las organizaciones, adoptada aquí como herramienta motivacional eficaz, es la *Administración Por Objetivos (APO)*, por lo que se desarrollarán sus características principales, ventajas y desventajas.

Robbins (1994) indica que un Programa de Administración por Objetivos; "Es un programa que abarca metas concretas, establecidas en participación, para un periodo de tiempo explícito, así como retroalimentación en cuanto al avance para alcanzarlas" (Robbins, 1994, p.253). Su atractivo radica en la importancia que concede a convertir los objetivos globales de la organización en objetivos concretos para las unidades de la organización y sus miembros individuales.

Los programas de APO comparten cuatro ingredientes:

1. metas concretas
2. decisiones tomadas en participación
3. periodo de tiempo explícito
4. retroalimentación en cuanto al desempeño

Ello demuestra el vínculo entre la teoría de las metas y dicho programa, siendo que la primera demuestra que las metas difíciles producen un rendimiento individual mayor que las metas fáciles, que las metas difíciles concretas producen más rendimiento que la ausencia de metas o que la meta general "haga su mejor esfuerzo", y que la retroalimentación sobre el desempeño conduce a un rendimiento mayor, y la APO comparte estos resultados (Robbins, 1994).

En concreto, son tres los aspectos por los que los objetivos estimulan a los recursos humanos para desarrollar un mayor esfuerzo:

1. La participación de empleados y supervisores en la fijación de las metas u objetivos. Para que los objetivos sean eficaces los empleados deben aceptarlos y la participación en su establecimiento es un factor clave.

2. Los objetivos deben suponer retos para las personas y así poder sacar provecho a sus capacidades potenciales. En este sentido los objetivos deben ser realistas, es decir, alcanzables para no provocar desmotivación o sensación de frustración en los empleados.

3. Los objetivos deben ser específicos, cuantificables y mensurables, ya que así proporcionan a las personas una dirección clara donde enfocar sus esfuerzos.

Esta técnica consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados estarán más motivados para lograr sus objetivos porque participaron en su formulación. Como además pueden medir su progreso, es posible efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos.

Cuando se fijan los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos.

Fases de un programa de APO. A continuación, se describen los pasos típicos en un programa o proyecto de APO:

1. Se formulan los objetivos y estrategias a nivel global de la organización.
2. Los objetivos principales de la organización se asignan entre las unidades divisionales y departamentales.
3. Los administradores o responsables de unidades junto con sus supervisores establecen los objetivos específicos para sus unidades.
4. Se establecen objetivos de forma conjunta para todos los integrantes de los departamentos.
5. Es necesario establecer planes de acción y definir cómo se van a alcanzar los objetivos, éstos se especifican y todos los administradores y subordinados lo aceptan.
6. Se implantan los planes de acción.
7. Se revisa en forma periódica el avance hacia el logro de los objetivos y se proporciona retroalimentación.
8. El logro con éxito de los objetivos se refuerza por medio de recompensas que se basan en el desempeño.

Entre las ventajas de este método se destacan las siguientes: 1) Cada persona conoce exactamente lo que se espera de ella. Esto hace fácil la evaluación y recompensa de las contribuciones de los empleados en función de las metas acordadas; 2) Debido a que los empleados y los directivos participan conjuntamente en la fijación de metas, facilita el flujo ascendente de información relacionada con el trabajo.

Una de las desventajas de la APO es que en muchos trabajos, las tareas más importantes no siempre pueden ser cuantificadas de manera sencilla. De esta manera, si sólo se da importancia a lo que puede ser medido, un sistema APO podría dar lugar

a que las personas se olvidaran de comportamientos cruciales que podrían no tener unas medidas claras, como ser paciente y amable con los clientes. Otra desventaja hace referencia a que los sistemas APO podrían animar a la gente a jugar seguro por medio de la elección de metas no tan desafiantes y que son fácilmente alcanzables.

2.4.3. Entrevista de evaluación

La comunicación del resultado de la calificación al subordinado es un punto fundamental en todos los sistemas de evaluación. Nada gana la calificación si el mayor interesado no llega a conocerla. Es necesario darle a conocer las informaciones importantes y significativas acerca de su desempeño para que los objetivos puedan alcanzarse. Esa comunicación se hace mediante la entrevista de evaluación del desempeño.

William B. Werther, Jr y Heith Davis en "Administración de personal y recursos humanos" señalan diez pautas para la conducción de entrevistas efectivas para la evaluación del desempeño, las cuales se desarrollan brevemente:

- 1) destaque los aspectos positivos del desempeño del empleado
- 2) especifique a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias
- 3) llevar a cabo la sesión en un ambiente de privacidad y un mínimo de interrupciones
- 4) no menos de una sesión anual formal, dos es lo recomendable
- 5) ser específico, evitar ambigüedades
- 6) centrar los comentarios en el desempeño y no en los atributos personales
- 7) no discutir con el evaluado
- 8) identificar y explicar las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño
- 9) destacar la posición de ayuda
- 10) concluir las sesiones destacando los aspectos positivos del desempeño del empleado (p. 257)

El evaluador debe procurar que se cumplan los objetivos de la entrevista y mantener una buena comunicación con el evaluado, lo que sin duda redundará en una optimización de las relaciones entre ambos y del rendimiento del evaluado.

2.4.4. Sistemas de recompensa y reconocimientos

Si los empleados piensan que sus actividades son evaluadas debidamente y si también piensan que las recompensas a las que conceden valor están ligadas a sus evaluaciones, la organización habrá aumentado las propiedades de motivación que se derivan de sus políticas y procedimientos de evaluación y recompensa.

Las recompensas pueden conducir a un buen rendimiento y satisfacción cuando 1) el empleado las percibe como algo justo, 2) están unidas al rendimiento y 3) se adaptan a las necesidades del individuo. Estas condiciones deben originar muy poca insatisfacción entre los empleados, reducir los patrones de retracción y aumentar la entrega a la organización.

- *Recompensas intrínsecas*: son las que obtienen las personas por su cuenta y son, en gran parte, resultado de la satisfacción que deriva el trabajador de su actividad. Técnicas como el enriquecimiento del trabajo o el rediseño del puesto podrían lograr que el trabajo ofrezca más recompensas intrínsecas.
- *Recompensas extrínsecas*: abarcan la remuneración directa, la indirecta y las recompensas no monetarias.

Los programas de reconocimiento al empleado pueden tomar numerosas formas. Los mejores usan múltiples fuentes y reconocen tanto los logros del individuo como los del grupo. Por ejemplo, cada trimestre se puede reconocer a trabajadores por: "haber ido por encima y más allá del deber". Los mismos trabajadores pueden sugerir los nombres de sus compañeros que realizaron mejor desempeño en innovación, reducción de costos, servicio al cliente, etc. Los reconocimientos pueden ser camisetas, tasas, boletos para el cine, vacaciones pagas y recompensas en efectivo. También se puede enviar una nota de reconocimiento al empleado, se puede reconocer públicamente sus logros, enviar un e-mail de felicitaciones, etc. Un sistema eficaz de motivar es el buzón de sugerencias. Los empleados ofrecen sugerencias para mejorar los procesos o reducir costos y son premiados en efectivo o en pequeños regalos.

2.5. Comunicación organizacional

Como se viene señalando, las organizaciones necesitan medir periódicamente su clima organizacional para saber:

- ✓ cómo son percibidas por su público interno,
- ✓ si su filosofía es comprendida y compartida por su personal,
- ✓ qué problemas de comunicación enfrentan.

De esta manera debe atender al diagnóstico de la comunicación en las organizaciones. A menudo se piensa que la comunicación es algo natural y espontáneo, de lo cual no hace falta ocuparse especialmente. Por lo tanto, es habitual que en las empresas no se cuente con elementos operativos concretos para resolver problemas vinculados a la comunicación ni se observe claramente que la comunicación dentro de la empresa es una *herramienta de gestión*.

“La comunicación es la transferencia de información y la comprensión entre dos personas. Es la manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás” (Keith y Newstrom, 1995, p. 82). Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo previsto, por tanto, “la comunicación debe incluir tanto transmisión como significado” (Robbins, 1994, p. 339).

Centrándonos en las organizaciones la información insuficiente puede provocar tensión, descontento, desmotivación e insatisfacción entre el personal. La necesidad de información se satisface mediante los sistemas de comunicación con que cuenta la organización, los cuales proporcionan métodos formales e informales para transmitir la información y permitir que se tomen decisiones adecuadas. Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional. Transmiten modelos de conducta, se enseñan metodologías de pensamiento, se conocen las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes, se puede *construir, transmitir y preservar* una clara visión compartida, los valores, la misión y los objetivos de una organización.

Para crear y mantener una buena comunicación en las organizaciones estas deben considerar ciertos elementos, como ser la *retroalimentación*. La retroalimentación precisa y oportuna, acerca de la tarea realizada, proporciona a los empleados un mejor entendimiento de sus labores, sintiéndose más involucrados en la misma. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su motivación, satisfacción y rendimiento organizacional. Por el

contrario, la incomunicación, la comunicación deficiente, puede generar lo que comúnmente se denomina "rumor". Este surge cuando la información proporcionada no es concisa y clara, cuando existen distorsiones en la misma.

Stephen Robbins (1994) señala las siguientes funciones de la comunicación:

1. La comunicación *controla* la conducta de los miembros de varias maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que deben seguir los empleados.
2. La comunicación alienta la *motivación* porque aclara a los empleados que deben hacer, como lo están haciendo y que pueden hacer para mejorar un rendimiento eficiente.
3. La comunicación es una puerta de *expresión emocional* de sentimientos y de realización de las necesidades sociales.
4. La comunicación proporciona la *información* que necesitan las personas y los grupos para tomar decisiones.

De esta manera se considera central atender en el diagnóstico al sistema comunicacional de la organización que se estudia, porque a partir de él podrán conocerse los principales problemas de esta. "Todo problema de la organización es un problema de comunicación y puede ser detectado a través del sistema de comunicaciones de la organización." (Rodríguez, 1999, p. 63).

2.5.1. Comunicación interna y externa

La buena comunicación es un aspecto fundamental para el buen desenvolvimiento de una organización, ya que la misma se establece en todos los momentos y en todos los procesos de la vida laboral. La comunicación organizacional puede ser vista desde dos grandes escenarios:

1) Comunicación externa:

La comunicación externa surge de la misma necesidad de las organizaciones de interrelacionarse con sus públicos externos, es decir, accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc. El propósito de esta comunicación es conservar o perfeccionar las relaciones públicas para proyectar una mejor imagen corporativa.

2) Comunicación Interna:

La comunicación interna tiene como objetivo principal apoyar estructuralmente el proyecto de la organización. Así, la primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la organización.

Asimismo, la comunicación interna es aquella que la propia institución establece con su público o cliente interno, es decir, con sus empleados. De esto se desprende que tanto su gestión como su tratamiento debe ser distinto a aquellos puestos al servicio de la comunicación externa, ya que el público interno se encuentra directamente implicado a la función y objetivos de la organización, motivo por el cual se dice que la relación que se establece entre ambos es más delicada.

Tomando las aportaciones de Amado Suárez (1999), se consideran los cuatro objetivos de la comunicación interna:

- 1. Involucrar al personal:* Permite transmitir los valores y objetivos, hacer visible el rumbo e integrar a las personas en el proyecto. Esto significa que cuando la organización se comunica con cada empleado, además de mantenerlo informado, le está otorgando un lugar de importancia, lo está haciendo "sentir parte de". Por lo tanto, este objetivo apunta a satisfacer e implicar a las personas que trabajan en la organización; significa asignar a la comunicación interna la tarea de motivar para la acción, contribuir a un cambio de actitudes para la participación, la implicación, la innovación y la adaptación a los cambios y contribuir a crear un espíritu de equipo y un clima de confianza.
- 2. Dar coherencia y coordinación al plan de acción:* este objetivo implica que la organización requiere de una omnidireccional entre todos los niveles jerárquicos y entre sus distintos departamentos, con el fin de integrar las diferentes acciones en un plan coordinado. Se trata de caminar todos por el mismo sendero.
- 3. Acompañar el cambio:* las organizaciones requieren de una gran adaptabilidad a los fines de lograr adaptarse a los cambios que puedan existir tanto a nivel externo como interno. De ahí que la comunicación y capacitación interna sean claves cuando los cambios acontezcan. Es necesario un organismo permanentemente adaptable, capaz de adaptar nuevos valores y actitudes, según las cambiantes circunstancias lo exijan.

4. *Mejorar la productividad:* para optimizar los procesos productivos no sólo es necesaria una adecuada comunicación de tipo operativa; también es importante que los empleados conozcan y comprendan en qué medida su tarea impacta en los resultados globales de la organización.

En base a estos cuatro objetivos el papel de la comunicación interna en torno a la integración, motivación y cambios que se sucedan es fundamental. Sin una adecuada gestión de la misma los empleados no se sentirán integrados ni implicados en los objetivos organizacionales, tampoco hallarán motivación en relación a su tarea dentro de la organización ni ésta podrá adaptarse a los cambios que surjan tanto interna como externamente.

A su vez, la comunicación interna se desarrolla siguiendo canales formales e informales, y ambos deben ser tenidos en cuenta:

Comunicación interna formal:

Este tipo de comunicación refiere a aquellos canales, fuentes y procesos que son establecidos por la organización de manera sistemática y organizada, y que han sido diseñados con el propósito de mantener informado al personal. Así, la comunicación formal es la que viene definida a través de las líneas del organigrama, y provee una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización. Desde el organigrama formal, la comunicación suele analizarse como muy previsible, lógica, racional, directa, y centrada en la tarea.

Comunicación interna informal:

La comunicación informal se manifiesta mediante relaciones interpersonales e intercambios de información fuera de los marcos preestablecidos por el organigrama e incluso por las políticas de comunicación interna. Asimismo, la comunicación informal abarca la manera en que los individuos o grupos perciben y analizan el comportamiento de la organización (importa la relación entre el discurso y la práctica); los contactos espontáneos entre colegas, independientes de cualquier procedimiento formal; los rumores de boca en boca y, por último, los rápidos intercambios entre diferentes niveles jerárquicos acerca de sus respectivas actividades.

Algunas organizaciones sólo funcionan según el modo de comunicación informal, privándose de determinadas posibilidades de resolución para sus problemas y de movilización de sus recursos. De manera inversa, aquellas que desconfían de la

comunicación informal por temor a los rumores, a las habladurías o a “tomas de poder”, corren el riesgo de generar nuevos bloqueos relacionados con la “burocratización” y la no motivación de su personal. Para muchas organizaciones la comunicación informal que circula y no puede ser controlada, se asocia con el problema del “rumor”. En ciertas ocasiones los rumores llegan a ser dañinos ya que pueden perjudicar el honor y la dignidad de las personas, dividir en grupos generando odios y rencores que son difíciles de superar.

2.5.2. Direccionalidad de la comunicación interna.

Por direccionalidad de la comunicación interna se entiende el recorrido programado de los mensajes más previsibles y ritualizados. Desde esta perspectiva se pueden distinguir:

1. **Comunicación vertical:** Es aquella que fluye de arriba hacia abajo, de modo que un superior en orden jerárquico asume el papel de emisor respecto a sus subordinados (vector descendente) al tiempo que éstos replican, asumiendo a su vez el papel de emisores respecto a aquel (vector ascendente). La comunicación vertical se da, tanto en términos absolutos, siguiendo el orden de jerarquía de la alta dirección sobre el conjunto de la organización, como en términos relativos, siguiendo el orden jerárquico dentro de cada una de las áreas.

1.1. Vector descendente: La comunicación descendente es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones, etc. Permite mantener informados a los miembros de una organización de todos aquellos aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento y proporciona a las personas información sobre lo que deben hacer, el cómo y qué se espera de ellas.

De esta manera se considera a la información descendente como necesaria para:

- Asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización.
- Lograr credibilidad y confianza.
- Extender la idea de participación.
- Agilizar los canales de transmisión de la información

-
- Fortalecer los roles jerárquicos
 - Favorecer y hacer operativa la comunicación.
 - Reducir la incertidumbre del rumor.

1.2. **Vector ascendente:** Esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten estos en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización en general, a fin de captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización. Puede ser la más importante para la cima, ya que le permite conocer qué funciona y qué no dentro de la organización. Permite mantener contacto directo con sus colaboradores, conocer las opiniones, el estado de ánimo y motivación y las necesidades de la gente que trabaja. Además, permite percibir la magnitud de los problemas, promueve la participación y el aporte de ideas y sugerencias. Como ejemplos de comunicación ascendente dentro de una organización pueden citarse los siguientes:

- Informes de desempeños
- Buzones de sugerencia
- Procedimientos para expresar quejas
- Encuestas.

En las organizaciones ambas direcciones, descendente y ascendente, son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas. Lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral.

La existencia de comunicación ascendente puede considerarse como la prueba de una buena gestión del personal, porque puede funcionar como un indicio de que los directivos de la organización estiman a sus empleados como personas capaces de aportar valor a la vida de la organización, en forma de conocimientos, ideas y sugerencias. La comunicación ascendente satisface la necesidad de estima de todo trabajador, de manera que se la considera un indicador de calidad de la gestión de la comunicación interna. En este sentido, el objetivo primordial de este vector de comunicación interna es favorecer el diálogo social. Esto facilitará:

- El compromiso de todos

-
- El máximo aprovechamiento de las ideas
 - El consenso
2. **Comunicación horizontal:** Este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información. Es una comunicación entre pares. Fomentar la comunicación horizontal posibilita el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para la comunicación en este nivel. Genera un clima de trabajo en común, facilita la disolución de rumores y malos entendidos y permite la creación de confianza y compañerismo.
- El objetivo de la comunicación horizontal es implicar a todas las personas para:
- Favorecer la comunicación de individuos entre las distintas áreas y en el interior de éstas.
 - Facilitar los intercambios entre las áreas
 - Posibilitar un proyecto organizacional basado en la participación
 - Incrementar la cohesión interna
 - Agilizar los procesos de gestión.
3. **Comunicación transversal:** Es aquella que fluye entre distintas áreas y distintos niveles al mismo tiempo, pudiendo ser transversal descendente y transversal ascendente. Este vector de comunicación tiene como principal objetivo configurar un lenguaje común y actividades coherentes con los principios y valores de la organización en todas las personas y grupos de la misma para favorecer:
- Valoración positiva del trabajo en equipo.
 - Estimulación de la productividad.
 - Potenciación de la creatividad y la innovación.

Habiendo desarrollado los escenarios de la comunicación organizacional, sus niveles y los beneficios de contar con estrategias de gestión en cada uno, deben considerarse en su análisis las *barreras a la comunicación* que pueden presentarse en todos sus niveles. Dichas barreras pueden ser:

1. *Personales.* Interferencias derivadas de las limitaciones, emociones y valores humanos del individuo. Las más comunes en situaciones laborales son la

escucha deficiente, las emociones, las motivaciones y los sentimientos personales.

2. *Físicas*. Interferencias que se presentan en el ambiente. Un trabajo que puede distraer, distancia física entre las personas, un canal saturado, etc.
3. *Semánticas*. Limitaciones o distorsiones derivadas de los símbolos utilizados en la comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación (gestos, señales, etc.) pueden tener sentidos diferentes para las personas que intervienen en el proceso, lo cual puede distorsionar el significado.

Los tres tipos de barreras se presentan con simultaneidad para filtrar, bloquear o distorsionar el mensaje. Además de estas barreras, la comunicación puede experimentar tres dificultades:

1. *Omisión*. Se impide la completa comunicación o se pierde la esencia de su significado
2. *Distorsión*. Se altera el mensaje, se desfigura, perturba o modifica, alterando el significado original
3. *Sobrecarga*. Volumen o cantidad de información muy grande, sobrepasando la capacidad personal de procesamiento del destinatario.

Otro elemento fundamental a considerar para el logro de una buena comunicación es el contexto de la misma. Es necesario arbitrar los medios adecuados para que existan comunicaciones eficaces dentro de la organización, y para esto se debe tener en cuenta que las mismas deben planificarse según las características del contexto en el que se desarrollen. La cultura de la organización será la que facilite o no el desarrollo de las comunicaciones, mostrando los códigos y canales adecuados a utilizar, a través de sus políticas y estrategias de comunicación.

Un proceso comunicacional efectivo no garantiza que se obtendrá éxito inmediato, pero su ausencia sí representa un obstáculo para el logro de niveles altos de productividad y mejoramiento del clima laboral (Keith y Newstrom, 1995). La comunicación es muy importante para manejar los conflictos y es uno de los factores clave de la eficacia y el desarrollo organizacional. En la medida en que fomenten las comunicaciones eficientes, mejorará el "clima" organizacional.

3. Metodología

Se realizó un relevamiento a partir de la aplicación de técnicas de recolección de datos que permitieron combinar un abordaje *cuantitativo* y *cualitativo*, destinado a la realización del diagnóstico de clima organizacional, mediante los siguientes pasos:

1. Análisis de documentación ya existente en la organización (reglamentaciones, comunicaciones internas, etc.)
2. Observación no participante, para el conocimiento general de las instalaciones
3. Entrevistas a informantes claves que facilitaron un análisis cualitativo de la organización.
4. Encuesta que posibilitó la realización de un estudio cuantitativo

Para la elaboración del diagnóstico se llevó a cabo una profunda búsqueda bibliográfica sobre los fenómenos organizacionales bajo estudio, para poder identificar las principales líneas de investigación que se vienen desarrollando, enfatizando el tratamiento que recibe en la literatura especializada el análisis correlativo entre clima y motivación.

Se elaboró un instrumento de medición de indicadores del clima organizacional sobre la base de un cuestionario estandarizado y estructurado, el cual fue respondido individualmente por la muestra. La aproximación cuantitativa se complementó con la aplicación de técnicas cualitativas, entrevistas semi estructuradas a informantes claves que permitió relevar datos que el estudio cuantitativo no permite observar.

La necesidad e importancia de combinar y triangular entre el abordaje cuantitativo y cualitativo radica en que investigaciones como las que se propone, que apuntan al conocimiento de percepciones y comportamientos, plantean diversos problemas a los cuales se trata de encontrar respuestas, poniendo en práctica una serie de pautas metodológicas tendientes a combinar la descripción objetiva de la técnica cuantitativa con la profundización de la problemática que ofrece la aproximación cualitativa que permite entender la realidad como un fenómeno dinámico.

3.1. Instrumentos de recolección de datos y procedimientos

3.1.1. Entrevistas semi estructuradas

La Entrevista semi-estructurada consiste en una conversación semi dirigida con un miembro clave de la organización. El objetivo de dichas entrevistas es obtener información sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado acerca de dichos temas. Habitualmente, una primera aproximación para el fin propuesto se produce mediante entrevistas a personas representativas de la empresa, y en base a la información relevada obtener una visión global de la situación por la que atraviesa el sistema organizacional y orientar las etapas posteriores, motivo por el cual se realizó la primer entrevista con la persona a cargo y dueño de la empresa.

Al respecto, se utilizó como guía para llevar adelante las mismas las características que Darío Rodríguez M. (1999) alerta que deben tenerse en cuenta sobre este instrumento:

- ❖ Los datos que se obtendrán estarán afectados por factores psicosociales del entrevistador, del entrevistado y de la situación en que tiene lugar la entrevista.
- ❖ La relación que se establezca entre ambos participantes será decisiva, tanto para el curso como resultado de la misma.
- ❖ Los comportamientos recíprocos dependerán de las expectativas depositadas en el encuentro, influyendo determinantemente en sus resultados.
- ❖ La importancia de atender si se generan vínculos de confianza o desconfianza.
- ❖ Es necesario contar con una pauta mínima que permita llegar a una semi-estructuración de la entrevista, evitando así desvíos de los objetivos de la misma.

Así mismo, la entrevista debe reunir ciertas condiciones para lograr los objetivos planeados, como ser: desarrollarse en un ambiente apropiado, preferentemente en el lugar de trabajo del entrevistado; actitud de cordialidad y exento de amenazas y juicios por parte del entrevistador, para que el entrevistado sienta que puede exponer su puntos de vista sin peligro; que el entrevistador demuestre interés por las opiniones del entrevistado, sin evaluarlo positiva o negativamente; se le deben manifestar los motivos de la entrevista; debe ser dirigida en un lenguaje adecuado al nivel educacional del entrevistado.

Estas consideraciones permitirán que el entrevistado genere algún grado de interés por contestar las preguntas, comprendiendo que sus opiniones serán tomadas en consideración y que el diagnóstico organizacional contribuirá a mejorar la situación de la organización.

3.1.2. Observación no participante

El diagnóstico de las organizaciones se trata de un proceso en que un determinado observador explicará las experiencias que tiene de una organización y de su operar. De esta manera, quien observa hace uso de sus esquemas de distinción, que le permiten destacar detalles específicos con respecto a un trasfondo particular.

Las observaciones se realizaron en 3 de los 6 locales de la empresa, con el fin de conocer:

- Las instalaciones, el mobiliario.
- Las distintas áreas de la empresa.
- El desenvolvimiento del personal
- Funcionamiento general

3.1.3. Cuestionario

El cuestionario, a diferencia de la entrevista, es un instrumento de recopilación masiva de información. Consiste en un conjunto de preguntas impresas administradas a numerosas personas.

El cuestionario debe ser elaborado cuando el proceso diagnóstico ha avanzado lo suficiente como para que el investigador se encuentre en condiciones de construir preguntas que efectivamente puedan aportarle información y las cuales puedan ser respondidas adecuadamente por los miembros de la organización y que además, resulten significativas para estos (Rogríguez, 1999). Es recomendable tener un conocimiento previo de la organización lo que permitirá, por ejemplo, elaborar el cuestionario con un lenguaje similar al de la organización, consideración particularmente importante para el presente trabajo, donde se han implementado cuestionarios auto administrados.

El cuestionario se construye teniendo en vista los objetivos del diagnóstico, teniendo en cuenta cuáles son los indicadores acerca de los cuales se necesita obtener información. En base a la información relevada en las entrevistas con el Gerente y Encargada General de la empresa, se diseñó un cuestionario tomando en consideración diferentes indicadores que influyen en el clima organizacional, un conjunto de percepciones que a la hora de evaluar el clima siempre están presentes. Ellos son:

1. Puesto de trabajo
2. Dirección y participación en la toma de decisiones
3. Relaciones interpersonales
4. Comunicación organizacional
5. Condiciones ambientales, infraestructura y recursos
6. Capacitación
7. Motivación hacia el trabajo
8. Evaluación de desempeño y reconocimientos
9. Salarios
10. Sentido de pertenencia

Se han alternado preguntas abiertas y cerradas. Las primeras fueron formuladas a fin de obtener datos que no se hayan anticipado, o recoger categorizaciones relevantes no previstas. Su ventaja radica en que el encuestado responderá sin dejarse influir por los criterios del encuestador. Su desventaja radica en la dificultad del trabajo posterior con ellas, por lo que se buscan patrones generales de respuesta, similares o comunes, en relación a su frecuencia.

Las segundas, el encuestado debe seleccionar su respuesta entre alternativas previamente definidas. Fueron posibles de formular al tener conocimiento de alternativas de respuestas por parte de la muestra. La ventaja de este tipo de preguntas radica en la facilidad de trabajo de codificación y recuento de las respuestas. Se gradúan en cuanto al nivel de acuerdo o desacuerdo, positivo o negativo que posean los encuestados.

Al contar con preguntas cerradas que pueden ser respondidas con X se resguarda el anonimato de la muestra, considerándolo indispensable por solicitar respuestas referidas, por ejemplo, a conformidad con los sueldos, preguntas que pueden

considerarse conflictivas o peligrosas por los encuestados. Para salvar la desventaja que acarrear las preguntas cerradas en cuanto a la pérdida de espontaneidad de la respuesta y que aporte solo la información predeterminada, se implementaron preguntas con "otros". Ello permite al encuestado ampliar su respuesta y/o generar nuevas categorías.

Se relevó información diagnóstica sobre fortalezas y debilidades de las condiciones nombradas. Permite realizar un diagnóstico situacional inicial e identificar nudos críticos que sirven de insumo para el planteamiento futuro de un plan de acción en el manejo del potencial humano que permita mejorar el clima y desarrollo organizacional que incidan positivamente en el desempeño.

3.1.4. Matriz F.O.D.A.

Mediante el análisis cualitativo y cuantitativo de la información relevada con los distintos instrumentos de recopilación de datos, se determinaron estrategias de intervención a fin de incorporarlas en el presente Proyecto de Aplicación.

A continuación se detallan los pasos seguidos para llevarlo a cabo:

1. Identificación de las variables que conforman fortalezas y debilidades. Para ello se realizó un exhaustivo relevamiento dentro del sistema, a partir de recursos metodológicos tales como cuestionarios, entrevista y observación, y su codificación.
2. Ponderación de las distintas variables para determinar su impacto en el sistema organización. Se enfatiza en aquellas variables de verdadera relevancia en el funcionamiento y la competitividad del sistema.
3. Análisis de las debilidades y fortalezas conforme al estudio de las condiciones internas de funcionamiento.
4. Armado de una Matriz de las interacciones posibles a partir de los datos obtenidos. El resultado de este interjuego será la presentación de una serie de propuestas estratégicas que contribuyan a la evolución favorable de la organización, tanto desde la perspectiva de su competitividad como de su reforzamiento interno.

3.2. Presentación de la empresa



Ficha Técnica

Nombre de la empresa	Plaza España Solárium.
Razón Social	Compañía de Sol S.A.
Ramo de actividad/sector	Solárium
Mercado al que apunta	Mayores de 18 años, ambos sexos, cualquier clase social.
Posición en el mercado	Solárium líder de la ciudad de Córdoba.
Estructura de la empresa	Central
Cantidad de empleados	22 empleados
Ubicación geográfica	Seis sucursales en lugares estratégicos de la ciudad de Córdoba
Año de inicio de actividades	1995
Fecha de relevamiento	Abril y Mayo 2011

La descripción de la empresa se fundamenta en la información relevada en las entrevistas realizadas al dueño y Gerente, a la Encargada General de las 6 sucursales y la observación de las mismas por el autor. La empresa no posee información impresa sobre sus comienzos, hitos, organigramas.

Historia

Compañía del sol S.A. se creó en el año 1995, cuando su dueño por recomendación de un amigo viajó a Buenos Aires a conocer los productos. Así fue que en ese mismo año abrió su primer local ubicado en la calle 27 de abril, dándole el nombre de fantasía *Plaza España Solarium* por su ubicación, frente a la Plaza España. El negocio fue creciendo por lo novedoso, logrando su posición de líder en el mercado de la ciudad de Córdoba, contando en la ciudad con un total de 7 sucursales. Ello se logró por el reconocimiento de sus clientes, por ofrecer un ambiente placentero y, fundamentalmente, la buena atención de los mismos a través de la alta calidad de los productos y su gama de servicios. De esta manera la empresa fue expandiéndose a diferentes provincias del país, como Rosario (4 sucursales), Santa Fe, Tucumán (1 sucursal), Buenos Aires (4 sucursales), Mendoza (1 sucursal) y Corrientes (1 sucursal).

En la actualidad Compañía del Sol S.A. se compone de 6 sucursales ubicadas en lugares estratégicos de la ciudad de Córdoba, distribuidos en zonas pobladas y cercanas, lo que constituye una diferencia estratégica que le permite el contacto permanente con los clientes, ya que pueden ser atendidos en cualquiera de las sucursales. Las mismas cuentan con una plantilla de 14 empleadas recepcionistas, distribuidas en las 6 sucursales, dos técnicos, dos maestranzas, tres administrativas y una encargada general. Asimismo, se han vendido la totalidad de las sucursales de Rosario y Buenos Aires, las cuales continúan en funcionamiento.

Estructura Organizacional

Actualmente Compañía del Sol S.A. cuenta en la ciudad de Córdoba con una plantilla de 22 empleados. La estructura de la empresa se percibió a través de un organigrama construido por el autor en base a la información relevada en las entrevistas, ya que la empresa no posee dicho material por escrito. Asimismo, lo relatado permitió conocer la forma en que se divide el trabajo, las jerarquías, las distintas funciones y como discurre el poder.

La empresa consta de los siguientes puestos:

Encargada General: Se encarga de la totalidad de los locales de la empresa, de su correcto funcionamiento, siendo la responsable de la coordinación de la totalidad del personal.

Recepcionistas: Conforman diferentes horarios de trabajo según sucursal, las cuales se identifican entre los integrantes de la empresa por la denominación de la calle en la cual se encuentra ubicadas:

- Estrada, 27 de Abril y Colon: lunes a sábados de 7:30 hs. A 23:30 hs. Dos turnos de 8 hs. Diarias.
- Olmos: Lunes a domingos, de 9 a 23 hs. 7 hs. Diarias por personal
- Rivera Indarte: Lunes a viernes de 10 a 19 hs. Solo una recepcionista
- Fontana: Lunes a sábados de 8 a 21 hs

Maestranza: lunes a viernes 6 hs diarias

Administración: lunes a viernes 8 hs diarias.

Técnicos: de acuerdo a necesidad de la empresa.

El número de empleados que se necesitan en la empresa depende no solo de las dimensiones de la misma, sino también de los factores externos que influyen en la demanda y oferta de productos. Por ello mismo, se incorpora personal de refuerzo en la temporada alta, que comienza en el mes de septiembre hasta enero.

Productos y servicios que comercializan:

En Compañía del Sol S.A. se brindan todos los servicios de un Solárium, siendo reconocida como el estándar de excelencia dentro del negocio del *bronceado artificial*. Las diferentes sucursales cuentan con la mejor calidad y diversidad de lámparas faciales, camas solares y productos complementarios, lo que constituye una ventaja que puede ser explotada a nivel de diferenciación.

Faciales:

- LUCCIOLA (bronceado intermedio)
- 5000 (bronceado fuerte-rojo)
- 5500/7500 (bronceado fuerte-marrón)
- 7200 (bronceado intenso)

Cabinas verticales:

- COLAGENO
- CABINA VERTICAL DUO
- CABINA VERTICAL MAX

Características:

- ✓ Se regulan cada 3 minutos, dependiendo del tipo de



piel.

- ✓ A diferencia de las camas, se logra un bronceado más parejo y por mayor tiempo. De esta manera se obtiene un mejor resultado con un menor tiempo de exposición.
- ✓ La diferencia entre una cabina vertical duo y una max es en cuanto a la intensidad con que se broncean las piernas, ya que la primera intensifica el bronceado en piernas.

Camas: las camas se diferencian entre sí por su potencia, el grado de bronceado que se desea lograr y el color al que se pretende llegar ya sea al rojo o al marrón.

- ODY II
- SUNNY BEACH
- ORBIT
- ULTRA SUN
- ULTRA DUO
- MEGASUN
- MEGASUN 4500
- MEGASUN 5600



Camas de última generación, con posibilidad de regular la ventilación en 3 niveles y música de fondo.

La 4500 y 5600: Además cuenta con un rociador en los últimos 5 minutos y un sistema de aroma terapia .

Las bases para un bronceado seguro:

La cantidad óptima de exposición deberá ser elegida de acuerdo al tipo de piel. Para ello se clasifica la piel en cuatro tipos:

- TIPO DE PIEL 1: piel extremadamente clara, pelo rojizo, ojos azules, muchas pecas, muy alta susceptibilidad al enrojecimiento. Siempre que se exponen al sol se enrojecen y nunca se broncean.
- TIPO DE PIEL 2: piel clara, cabello entre rubio y castaño claro, ojos entre azul y gris o verdes, pecas, disminución susceptibilidad al enrojecimiento.
- TIPO DE PIEL 3: piel normal, cabellos entre rubio oscuro y castaño oscuro, ojos entre gris y castaño, moderada susceptibilidad al enrojecimiento.
- TIPO DE PIEL 4: piel entre morena clara y olivácea, cabellos y ojos oscuros, difícilmente presente susceptibilidad al enrojecimiento.

Cada tipo de piel requiere de diferentes tiempos e intensidad de exposición para lograr un bronceado saludable.

Principales clientes:

Sus potenciales clientes son todas las personas mayores de 18 años, de ambos sexos, sin límite de edad. Se permite el acceso de menores de 18 años pero si se presenta el padre o madre y firma la autorización pertinente, sin excepción.

Políticas:

Dentro de los reglamentos, procedimientos, políticas, normas que establece la organización para regular la conducta de sus trabajadores, se encuentra el "*Manual del Empleado*". El mismo está redactado en formato Word, con los siguientes apartados:

- "Descripción del cargo", no especificando cual, aunque al leerlo se deriva que se trata del puesto de recepcionistas, ya que involucra los ítems referidos a las siguientes tareas: 1) apertura del local; se enumeran las acciones a seguir dentro del local, como ser el encendido del tablero de luces, aire acondicionado, equipo de música, encendido de computadora, etc. 2) cierre del local; 3) cronograma de limpieza.
- "Empleada turno mañana" y "Empleada turno tarde": se numerando las acciones a seguir en cada turno, repetidas a las indicadas en los apartados anteriores.
- "Personal de maestranza"; enumeración de tareas.
- "Desarrollo de tareas habituales"; sonreír, amabilidad, buena presencia, pelo recogido, prohibición de fumar, comer, tomar mate, reunirse con amigos, etc. Aquí se mezclan aspectos referidos a lo que sería materia de comercialización, "ofrecer abonos al cliente, aceleradores, etc.", trato hacia el cliente; "saludar, siempre se debe ir conforme"; técnicos, "no dejar luces prendidas"; operativas, como proceder ante equipos rotos; y políticas, "si los van a buscar deben esperar fuera del local".

Es deseable indicar que los escritos mencionados presentan errores de ortografía, mala redacción y sin lineamiento general, evidenciando que se han creado sin una previa planificación de los mismos.

Reclutamiento y selección.

Los procesos de reclutamiento y selección no son planificados en la empresa, ni implementados de manera estratégica u homogénea en cada oportunidad. Quien se

encarga de dichos procesos es la Encargada General, para lo cual no posee lineamientos o procedimientos estandarizados. Se maneja por ensayo y error, lo que no le funciona no lo utiliza mas, y si lo que le resulto efectivo, sin un posterior análisis minucioso de los motivos por lo que una selección no fue la adecuada. Asimismo, el proceso de selección nunca ha sido externalizado ni realizado por profesionales en la materia, tampoco quien se encarga de esta tarea ha recibido capacitación que sustente esta actividad. La empresa carece, por un lado, de manuales operativos actualizados que establezcan procesos a seguir y, por otro, en la mayoría de los casos, los nuevos empleados reciben información respecto de su función y tareas de fuentes informales, ya que no existe un manual de inducción que determine el rol y las tareas de cada posición dentro de la institución, y que establezca qué relación existe entre cada posición y las demás. Existe desconocimiento acerca de la incorporación como herramienta de gestión, poniendo relativo énfasis solamente en los procesos de trabajo, de manera que en la organización se realiza una elección de personal, no una selección.

Índice de ausentismo

A continuación se presenta una tabla con el índice de ausentismo en el puesto de recepcionistas durante el segundo trimestre del año 2012. El índice fue generado por el autor en base a la información proporcionada por la empresa de las ausencias mensuales, no discriminando las justificadas por enfermedad.

El cálculo se realizo en función de los días perdidos mensualmente, de la siguiente manera:

$$\text{Ausentismo} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados} / \text{días perdidos}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados} \times \text{N}^\circ \text{ de días de trabajo}} \times 100$$

2º Trimestre 2012		
Abril	Mayo	Junio
1,79%	0,60%	0,89%
1,09%		

4. Análisis de datos

La información que se presenta a continuación es el resultado del análisis de lo relevado a través de los diferentes instrumentos de recolección de datos utilizados. En función de los valores obtenidos en cada uno de los indicadores adoptados se diagnostica el Clima Organizacional de Compañía del Sol S.A.

Puesto de trabajo

Para determinar el grado de identificación actual de los empleados respecto a su puesto de trabajo se analizan las siguientes consignas:

Consigna N° 1: Conozco cual es la misión, visión y objetivos de la empresa.

- Se registró un 44% de respuestas negativas ("en desacuerdo") y un 56% de respuestas positivas ("de acuerdo" y "totalmente de acuerdo").

Consigna N° 2: Tengo claros los objetivos, funciones y tareas de mi puesto, por lo tanto se lo que la empresa espera de mi trabajo.

- Se registro un 18% de respuestas negativas ("en desacuerdo" y "totalmente en desacuerdo") y un 82% de respuestas positivas ("de acuerdo" y "totalmente de acuerdo").

Acorde a las observaciones realizadas por el autor no existen declaraciones formales de la filosofía organizacional en la empresa bajo estudio, mecanismos que son comúnmente utilizados para crear o mantener la cultura organizacional en una empresa. Los resultados intermedios arrojados referentes al conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa por parte de la muestra hacen inferir la falta de una información que sea proporcionada de manera uniforme a todo el personal. No recibir información sobre la historia, metas y objetivos de la empresa no brinda al personal las condiciones necesarias para que se forjen una identidad laboral a partir de la propia identidad de la empresa.

Si bien los resultados indican que un 82% de la muestra posee conocimientos de los objetivos y funciones propios del puesto de trabajo, existe deficiencia en la interrelación con los objetivos de la empresa, ya que un 44% manifiesta desconocimiento.

Dirección y participación en toma de decisiones.

Para determinar el grado de participación de los empleados en la toma de decisiones de la empresa se analizan 2 consignas del cuestionario:

Consigna N° 4: Mi jefe toma decisiones con la participación del personal, escucha opiniones y/o sugerencias

- Se registro un 81% de respuestas negativas ("nunca" y "casi nunca") y un 19% de respuestas positivas ("a veces").

Consigna N° 10: La jefatura crea espacios para manifestar inquietudes y/o sugerencias

- Se registro un 86% de respuestas negativas ("nunca" y "casi nunca") y un 14% de respuestas positivas ("siempre").

Los resultados arrojados hacen inferir que la jefatura no facilita la participación del personal en la toma de decisiones de la empresa. El 50% de los empleados ha respondido que "casi nunca" se toman decisiones con la participación del personal, y un 31% "nunca". No se registran respuestas positivas ("siempre") en la consigna, lo que hace inferir que no existen preferencias por sucursales, variable que debe ser descartada.

Se infiere que la poca o nula participación de los empleados en la toma de decisiones de la empresa se debe, en primera instancia, a la falta de políticas gerenciales que valoren el aporte y contribuciones de los empleados y, en segunda instancia, al deficiente lineamiento de los canales de comunicación que permitan a los empleados expresarse. El 86% de la muestra manifiesta que "nunca" y "casi nunca" se crean espacios para que manifiesten sus inquietudes y/o sugerencias. Se observa una dirección de naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados. Las decisiones se toman en la cima jerárquica sin participación del personal.

Relaciones interpersonales

Para determinar el grado de percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de buenas relaciones sociales entre pares se analizan 2 consignas del cuestionario:

Consigna N° 5: La relación con mis compañeros de trabajo es:

- Se registró un 100% de respuestas positivas ("excelente", "muy buena" y "buena").

Consigna N° 6: Realizo actividades extra laborales con mis compañeros de trabajo

- Se registró un 44% de respuestas positivas ("a veces") y un 56% de respuestas negativas (casi nunca).

Los datos relevados en el cuestionario son acordes a lo manifestado en la entrevista con la Encargada General de la empresa. El compañerismo es valioso dentro de la empresa y con valor otorgado por los empleados. El proyecto de aplicación deberá considerar como una fortaleza dicho criterio, siendo propicio a la motivación de los trabajadores y variable relevante del diagnóstico del clima laboral. Se percibe un ambiente de fraternidad generador de un clima más confiable. No se vislumbran signos de conflicto en ésta premisa, la Encargada General atribuye valor de manera manifiesta a esta variable a la hora de describir el clima laboral actual de la empresa.

Se adopta como fortaleza el valor arrojado por la consigna N° 5 en el análisis global del clima, considerando la otra consigna complementaria a la primera.

Comunicación organizacional

Para determinar el grado de comunicación efectiva en la empresa se analizan 3 consignas del cuestionario:

Consigna N° 8: Al recibir una orden o cuando me hace un pedido la jefatura, las mismas son claras y se entienden

- Se registro un 56% de respuestas negativas (6% "casi nunca" mas 50% "a veces") y un 44% de respuestas positivas ("siempre").

Consigna N° 9: Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo

- Se registro un 50% de respuestas negativas ("casi nunca" y "nunca") y el mismo porcentaje de respuestas positivas.

Consigna N° 3: Ante una situación que me es difícil resolver, acudo a:

- *Puesto de Recepcionistas: el 80% acude a la Encargada general y el 20% Resuelve solo*
- *Puesto Administrativo: Ambas personas indican dos opciones; Gerente/Dueño y Compañeros de trabajo*

Para el análisis se adopta la opción "a veces" como negativa, considerando de suma relevancia las consignas, y adoptando como criterio de una comunicación eficiente el que la misma sea homogénea.

De esta manera los resultados arrojados son intermedios, y dicha disparidad de las respuestas hace inferir que debería reverse el modo de transmitir y/o bajar la información entre los distintos locales (el 44% "siempre" entiende las ordenes o pedidos de la jefatura y el 50% "a veces"), los canales utilizados y modalidad de emisión de los mismos. Debe generarse un espacio para comunicar los lineamientos que sea homogéneo a toda la organización, que sea dado a conocer a los empleados y ser utilizado por la jefatura. La empresa bajo estudio no cuenta con un espacio o punto de encuentro que posea validez o marco institucional que permita una efectiva comunicación entre el personal y sus superiores.

Debe considerarse que la empresa presenta *barreras físicas* para una correcta comunicación de los lineamientos, dado que cuenta con seis locales ubicados en lugares estratégicos de la ciudad. La distancia física entre las personas puede ser el factor de que los lineamientos no lleguen a destino por igual a todos los empleados, y como consecuencia la disparidad en el entendimiento de los mismos.

Las opiniones sobre la comunicación entre la empresa y sus empleados no son favorables. Existe una falta de escucha (al 50% de la muestra no le resulta fácil expresar sus opiniones), que puede indicar que no hay suficiente confianza por parte del personal para exponer sus opiniones. La comunicación es vertical, descendiente y escasa, con ruidos e interrupciones. Nadie corrobora que la información llegue en tiempo y forma a todos los empleados de la empresa. Se pudo observar que el espacio de comunicación habilitado (cuaderno) no está institucionalizado, no está inserto en la gente como una posibilidad de expresarse, sino solo como medio de notificación de novedades que tampoco logra los objetivos originales.

Los resultados intermedios son congruentes con los valores hallados en la variable dirección y participación en la toma de decisiones analizada anteriormente, debido a que no se generan espacios propicios para que los empleados puedan expresarse. No existen espacios o puntos de encuentro donde el personal pueda expresar sus opiniones, sugerencias e inquietudes, al tiempo que no les permite un efectivo involucramiento que los alinee a los objetivos globales de la organización.

Compañía del Sol S.A. cuenta con la cercanía y el afecto que se mantiene entre sus trabajadores, debido a que no está contaminado con la indiferenciación que afecta a

los empleados de las grandes empresas, donde sienten que son un número más. De todas maneras, al no generar espacios para encuentros que permitan la transmisión de los valores y objetivos organizacionales, los mismos no se sienten tomados en cuenta por la empresa ni identificados con ella, lo que genera que no hay suficiente confianza por parte del personal para exponer sus opiniones. La no existencia de espacios o puntos de encuentro no permite un efectivo involucramiento que los alinee a los objetivos globales de la organización.

En relación a la direccionalidad de la comunicación, puede establecerse que en la organización bajo estudio coexisten los tres modos, si bien éstos no presentan un carácter sistemático o establecido formalmente. Hay prioritariamente comunicación vertical, y descendiente, en tanto que la organización es eminentemente jerárquica, y las decisiones o políticas a implementarse son tomadas a nivel gerencial y luego "bajadas" al resto de los integrantes. Ello genera un problema a nivel flujo informativo ya que las decisiones tomadas por el personal jerárquico, o las nuevas políticas, son "bajadas" sin un criterio uniforme, y también informalmente. Esto hace que cada empleado reciba la información de manera parcial, y a través de sus compañeros, lo cual genera "ruidos" a la hora de llevar a la práctica esas decisiones tomadas. También se observa comunicación horizontal dentro del área de recepcionistas, si bien es limitada ya que la jefatura limita el uso de canales que propicien tal dirección, al interior de la organización. La comunicación entre compañeros es fluida, cotidiana, y claramente informal, hacia el exterior de la misma. Por último, se detecta la existencia además comunicación transversal, en tanto que las diversas áreas que la componen, recepción y administración, se relacionan entre sí, asumiendo también este tipo de comunicación un carácter mayoritariamente informal.

Con respecto a la consigna N° 3, en las empleadas administrativas se halla una diferencia notable en tanto que, ante una situación que les es difícil resolver, acuden tanto a la Gerencia como a sus compañeros de trabajo, opciones no halladas en las recepcionistas. Se infiere la insuficiente presencia y participación de la Gerencia en los locales, siendo que solo interviene y se relaciona con las empleadas administrativas que tiene oportunidad de acudir al mismo ante situaciones conflictivas. Las recepcionistas se dirigen a la Encargada General, quien funciona de intermediaria entre la Gerencia y dicha área. Esto puede observarse en el hecho de que responden a las órdenes de un mando medio, al cual también debe dirigir sus eventuales problemas. Por lo tanto, se infiere que la Gerencia no mantiene relaciones con el puesto de recepcionistas, siendo la encargada general su única autoridad visible de interacción.

Condiciones ambientales

Se formularon dos consignas a fin de relevar información sobre las condiciones ambientales en la que se desenvuelven los empleados, tanto para el desempeño eficiente de las tareas en el puesto como para la atención de los clientes.

Consigna N° 11: Las condiciones ambientales, como la iluminación, el ruido y la ventilación, facilitan mi actividad diaria.

- Se registro un 31% de respuestas negativas (“totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”) y un 69% de respuestas positivas (“de acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”).

Consigna N° 12: Las instalaciones del local, como los muebles, el escritorio, espacios, facilitan mi trabajo y servicios que brindo al cliente.

- Se registro un 31% de respuestas negativas (“totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”) y un 69% de respuestas positivas (“de acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”).

Los resultados indican que las condiciones físicas en la empresa facilitan la actividad diaria para una correcta realización del trabajo en el puesto de recepcionistas, siendo que un 57% respondió estar “de acuerdo” y un 22% “totalmente de acuerdo”. Los valores hallados son acordes con lo relevado en las observaciones realizadas en tres locales por el autor. Las instalaciones cuentan con buena iluminación, un buen sistema de ventilación, muy buena limpieza en general y espacio suficiente en el mostrador donde se desempeña el puesto de recepcionista. La sala de espera cuenta con dispenser de agua para los clientes, revistas actualizadas y música ambiente para una espera agradable. De esta manera las condiciones para el desarrollo de las tareas y la atención de los clientes son óptimas por contar con todos los factores necesarios.

Si bien estos factores no elevan la satisfacción de los empleados son potenciales de insatisfacción de no darse en las condiciones indicadas. Asimismo, las instalaciones adecuadas representan una ventaja competitiva para la empresa, ya que el servicio de atención de los clientes brindado es favorecido por las instalaciones.

En contraste, el puesto administrativo manifiesta lo opuesto. Representan el 12% del total de la muestra que manifestó estar “totalmente en desacuerdo” de que las instalaciones faciliten su trabajo, por lo que debe atenderse dicha situación.

Capacitación

Se formularon dos consignas referentes a la capacitación proporcionada por la empresa.

Consigna N° 13: La empresa me brindo la capacitación necesaria para desempeñar mi trabajo

- Se registro un 82% de respuestas positivas ("totalmente de acuerdo" y "de acuerdo") y un 18% de respuestas negativas ("en desacuerdo" y "totalmente en desacuerdo").

Consigna N° 14: Cuando se incorporan nuevos procedimientos y productos la capacitación que recibo es suficiente

- Se registro un 50% de respuestas negativas ("totalmente de acuerdo" y "de acuerdo")

Con respecto a la consigna N° 13 se correlacionan los datos arrojados con el nivel de antigüedad de quienes dieron las respuestas en desacuerdo con la capacitación recibida, deduciendo que la capacitación necesaria para el desempeño del trabajo al momento de incorporarse en la empresa arroja resultados negativos en los empleados de menor antigüedad, no así en los que poseen más antigüedad en su puesto de trabajo. Por ello debe revertirse el proceso de inducción actual, correlacionarlo con lo implementado antes y formular nuevas políticas del mismo.

Dentro de los reglamentos, procedimientos, políticas, normas que establece la organización para regular la conducta de sus trabajadores, se encuentra el "Manual del Empleado", el cual no es entregado por igual a los mismos al incorporarse a la empresa, lo que corrobora los resultados obtenidos en el personal de menor antigüedad.

En cuanto a si la capacitación proporcionada al incorporarse nuevos procedimientos o productos es suficiente se observan resultados intermedios. Ello puede estar indicando dos cosas; por un lado, la inexistencia de capacitaciones periódicas, y por el otro, que los canales de información utilizados no son efectivos, la información no se recibe en igualdad de tiempo y por los mismos medios en todos los trabajadores. De esta manera se percibe que la variable comunicación es una recurrente en el análisis integral de la organización.

Motivación hacia el trabajo

Las consignas formuladas se consideran sumamente relevantes al fin de evaluar el clima laboral. La motivación de los empleados es el criterio manifiesto expresado tanto en la entrevista con el dueño como con la encargada general.

Consigna N° 15: Mi motivación hacia el trabajo es:

- Se registro un 56% de respuestas positivas ("Muy buena" y "buena") y un 44% de respuestas negativas ("regular").

Consigna N° 16: Mi trabajo me resulta:

- El 56% de los empleados afirmó que el trabajo les resultaba "rutinario y monótono", el 22 % manifestó que le parece "aburrido", y el 22% restante, cuatro empleados, exployo sus opciones indicando otros: 1) útil 2) dinámico 3) rutinario y poco divertido 4) agradable y dinámico.

Consigna N° 17: En general, las condiciones de trabajo (salario, horarios, beneficios sociales) son:

- Se registro un 88% de respuestas negativas ("regular" y "mala) y un 12% de respuestas positivas ("buena").

Consigna N° 24: ¿Cuáles son los factores que más te motivan en el trabajo? Se solicito marcar tres opciones, indicando con los números del 1 al 3 según orden de importancia. La consigna no fue adoptada en todos los cuestionarios, por lo que se realizara un análisis integral de acuerdo a la totalidad de las opciones marcadas.

- Entre los factores que más motivan en el trabajo se indicaron los siguientes: 24% ambiente laboral agradable, 20% jornada laboral cómoda (horarios, turno, etc.), 7% jefe directo competente y justo, 16% trabajo estable, 20% compañeros agradables, y 13% iniciativa, autonomía y responsabilidad.

La percepción de los altos mandos referente a que los empleados están desmotivados puede corroborarse con los resultados arrojados (el 44% de la muestra manifiesta como "regular" su motivación hacia el trabajo), debiendo inferir que son las condiciones laborales (88% de respuestas negativas) las que generan comportamientos que sean evaluados como "desmotivación".

Asimismo, se registra que el 78% de la muestra califica su trabajo como "rutinario y monótono" y "aburrido". Ello puede deberse a que no poseen conocimiento del aporte del puesto a los objetivos organizacionales. Ante la expectativa que la repetición y

monotonía de las tareas va en desmedro de la calidad y productividad del trabajo personal, dato inferido de la entrevista con la encargada general, el aburrimiento y la monotonía son dos consecuencias importantes de la fragmentación de tareas. Trabajar por trabajar es hoy signo de improductividad. Lo que se requiere para ser más competitivo es dinamismo, es decir, energía orientada hacia el logro de los objetivos. El análisis de esta variable refuerza la premisa que se desarrollará y sostendrá más adelante, referente a la existencia de una deficiente interrelación entre los objetivos de la empresa y los objetivos del puesto de trabajo.

Evaluación y reconocimiento

Consigna N° 19: Mis superiores evalúan mi trabajo.

- Se registró un 56% de respuestas positivas (“siempre” y “a veces”) y un 44% de respuestas negativas (“casi nunca” y “nunca”).

Consigna N° 20: Recibo reconocimientos e incentivos por mi desempeño de parte de mis superiores

- Se registró un 19% de respuestas positivas (“a veces”) y un 81% de respuestas negativas (“casi nunca” y “nunca”).

Consigna N° 21: Cuando reconocen mi trabajo por buen desempeño, me siento motivada a trabajar más y mejor

- Se registraron respuestas intermedias del 50%.

Consigna N° 25: Me gustaría que la empresa reconociera mi desempeño con:

	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
<i>Cartas de felicitaciones</i>	<i>4</i>	<i>13%</i>
<i>Pagos extras</i>	<i>16</i>	<i>54%</i>
<i>Ascensos</i>	<i>4</i>	<i>13%</i>
<i>Capacitaciones</i>	<i>3</i>	<i>10%</i>
<i>Reuniones laborales de distensión</i>	<i>3</i>	<i>10%</i>
<i>TOTAL</i>	<i>30</i>	<i>100%</i>

Los valores obtenidos en el cuestionario se correlacionan con lo manifestado en la entrevista con la Encargada General, donde se manifiesta explícitamente la falta de formalización al evaluar el desempeño. Textualmente, “*Mira, no es que nos sentamos a*

ver qué paso en el mes, no es que evaluamos con José (gerente), pero yo por mi parte si lo evalúo. Voy viendo en el sentido de que si después me piden algo, porque no se, un sábado por ejemplo porque se quieren ir a una fiesta, también va a depender del desempeño que tengan. Ellas también lo saben. Es como un premio, es decir yo les doy el permiso de que puedan faltar un día pero vos también respóndeme de la manera que te pedimos.” La falta de normas y reglas percibidas se infiere se deben al fomento de relaciones informales que permiten tener el control bajo el supuesto de correspondencia entre lo dado y lo recibido por parte de los empleados. Se observa en la empresa la falta de incentivos al desarrollo en base al mérito y, por el contrario, se cultiva el mantenimiento en el poder en base al amiguismo y a los contactos personales.

Ante la consigna *“Mis superiores evalúan mi trabajo”*, el 50% de la muestra percibe que “siempre” es evaluado por sus superiores, un 6% indicó que “a veces”, un 19% “casi nunca” y el 25% restante “nunca”. Por otro lado, ante la consigna *“Recibo reconocimientos e incentivos por mi desempeño por parte de mis superiores”*, el 62% indico que “nunca” los reciben por parte de sus superiores, un 19% “casi nunca” y la misma proporción, de 3 empleados, “a veces”. El percibir que uno es evaluado, pero no obtener un feedback de los resultados de dicha evaluación, elevan fantasías sobre el trabajo y el desempeño. La evaluación deja de tener la importancia que se le amerita como recurso y política de las organizaciones.

De esta manera los resultados intermedios de la consigna N° 21 son esperables, considerando que la mayor parte de la muestra (81%) no ha recibido reconocimientos.

Con respecto a la consigna N° 25 se correlacionan los datos con la consigna N° 24 del apartado anterior debido a que se observa una contradicción en lo referente a los factores seleccionados que más motivan en el trabajo y con lo que les gustaría que la empresa reconozca su desempeño. En referencia a *los factores que más motivan en el trabajo* no se indico la opción “buen salario” y, paradójicamente, el 54% de la totalidad de las respuestas en la consigna *“Me gustaría que la empresa reconociera mi desempeño con:”* indican como factor deseable para el reconocimiento del desempeño “pagos extra”. Ello hace inferir la necesidad de recibir reconocimientos, pero también que los mismos no necesariamente deban ser económicos. (Ver Anexo pág. 162).

Salario

Consigna N° 22: El salario es abonado en la fecha acordada en la contratación

- Se registró un 75% de respuestas negativas (“totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”) y un 25% de respuestas positivas (“de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”).

Consigna N° 23: Considero que el salario es justo en relación a mí puesto de trabajo

- Se registró un 80% de respuestas negativas (“totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”) y un 20% de respuestas positivas (“de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”).

Se observa un grado elevado de insatisfacción de los empleados con relación al salario. Este es un aspecto importante a tener en cuenta debido a que es muy probable que aquella persona que se sienta insatisfecha con su salario incurra en actos que perjudiquen a la organización.

Con respecto a la fecha de pago de los salarios los resultados del cuestionario concuerdan con lo manifestado por la Encargada, quien manifestó conocer que los empleados no están a gusto con la fecha del pago. Asimismo, las respuestas negativas de la consigna N° 23 hacen inferir que la percepción de la Encargada en lo referente a la variable salario no es optima ya que solo se percibe disgusto en las empleadas referidas al “cuando” cobran el mismo y el cuestionario arroja valores que no solo confirman su percepción, sino que también hacen inferir el desacuerdo respecto al “cuanto”, la equidad del salario con el puesto de trabajo. Las fallas en la comunicación provocan el desconocimiento por parte de la jefatura en las percepciones de los empleados, ya que no se fomenta en la empresa la utilización de canales de retroalimentación ascendente.

Sentido de Pertenencia

A fin de relevar el valor que representa la organización en la vida de los empleados y el grado de importancia de lo que representa se analizan las consignas siguientes:

Consigna N° 18: Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa

- Se registró un 12% de respuestas negativas (“en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”) y un 88% de respuestas positivas (“de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”).

Consigna N° 7: Me siento parte de un equipo de trabajo

- Se registró un 67% de respuestas positivas ("siempre" y "a veces") y un 33% de respuestas negativas ("casi nunca").

La consigna N° 18 se considera pilar para diagnosticar el sentido de pertenencia actual, arrojando un resultado favorable con el 88% de respuestas positivas. Ello indica una fortaleza de la empresa ya que la mayor parte de las empleadas recepcionistas se mantendrían en la empresa pese a las disconformidades manifestadas en las dimensiones antes desarrolladas. Es una fortaleza que debe fomentarse, pero para lograrlo la gerencia debe tomar conciencia de su situación actual. Sin embargo, las empleadas administrativas han respondido negativamente, de manera contraria.

En relación a sentirse parte de un equipo de trabajo los resultados arrojan un 67% de respuestas positivas, y el porcentaje negativo puede deberse al trabajo mismo de las recepcionistas que se desempeñan en locales diferentes, por lo que es común considerar el trabajo en equipo cuando se involucran en el mismo un mayor número de personas. De todas maneras, que solo un 54% indique que "a veces" se siente parte de un equipo de trabajo sin respuestas "siempre", hace inferir la necesidad de integrar al personal fomentando que el compromiso sea a nivel empresa. Ello se correlaciona con la falta de objetivos manifiestos que guíen el accionar de la organización como totalidad. No se enfatiza el trabajo en equipo, al no considerar posible la participación del personal en la toma de decisiones, como se desarrolló anteriormente. Al ser consultada por las prioridades de la empresa, la Encargada General manifiesta claramente el carácter incierto de futuro. Asimismo desintegración en la empresa, lo cual se refleja cuando dice: "*depende del punto de vista de quien en realidad*". No habla de la empresa como unidad, como si las prioridades de unos no fueran las de otros. Atendiendo a que el sentido de pertenencia se refiere, en general, a la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, se infiere que en la empresa no se encaminan todos juntos hacia un mismo objetivo en común.

5. Análisis de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas: *Son las disposiciones o competencias que posee el sistema organizacional y que constituye una ventaja competitiva respecto de otros sistemas organizacionales que compiten en el mercado.*

- ❖ Adecuada disposición edilicia y mobiliaria destinada a una eficiente realización del trabajo de recepcionistas y atención de clientes
- ❖ Disposición de recursos económicos y de herramientas adecuadas para realizar el trabajo.
- ❖ Trato personalizado de los clientes y agilidad en la atención
- ❖ Marca posicionada en el mercado
- ❖ Buenas relaciones personales entre compañeros de trabajo
- ❖ Buena identificación de los empleados con las tareas del puesto
- ❖ Existencia de preocupación por buscar soluciones de mejora
- ❖ Agilidad y creatividad que puede desarrollar una estructura reducida

Debilidades: *Son las variables que provocan una situación desfavorable en la relación de competitividad de la organización.*

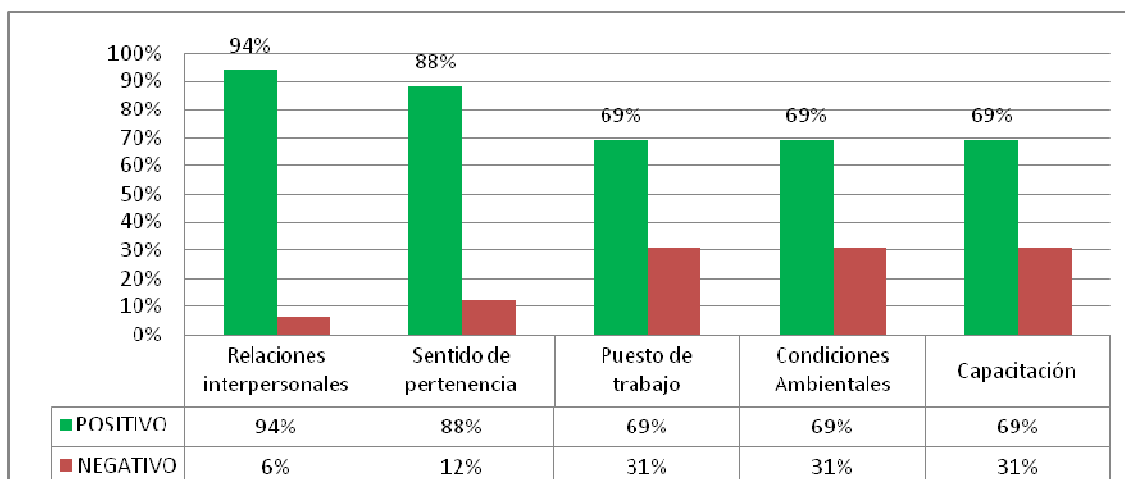
- ❖ Ausencia de planificación gerencial a futuro
- ❖ No cuenta con políticas de incorporación del personal, proceso de inducción y socialización
- ❖ Inadecuada disposición mobiliaria destinada a una eficiente realización del trabajo administrativo
- ❖ Falta de involucramiento presencial del alto mando en los locales
- ❖ Cultura familiar informal: Cultura organizacional débil; filosofía difusa, poco arraigada y difundida
- ❖ Insatisfacción con respecto al salario y a las recompensas. Falta de reconocimientos e incentivos al personal
- ❖ Fallas en el sistema de comunicación entre Gerencia y empleados; deficiente lineamiento de canales de comunicación que permitan a los empleados expresarse
- ❖ Ausencia de participación del personal en la toma de decisiones; falta de políticas que valoren el aporte y contribución de los empleados
- ❖ Ausencia de capacitación periódica de los empleados.
- ❖ Falta de claridad de los objetivos de la empresa por parte del personal; desconocimiento del aporte del puesto a los objetivos organizacionales

6. Resultados de estudios diagnósticos

A continuación se exponen los resultados del estudio diagnóstico sobre las fortalezas y debilidades derivadas del análisis. Los resultados obtenidos permiten realizar las siguientes afirmaciones respecto al Clima Laboral de la empresa bajo estudio.

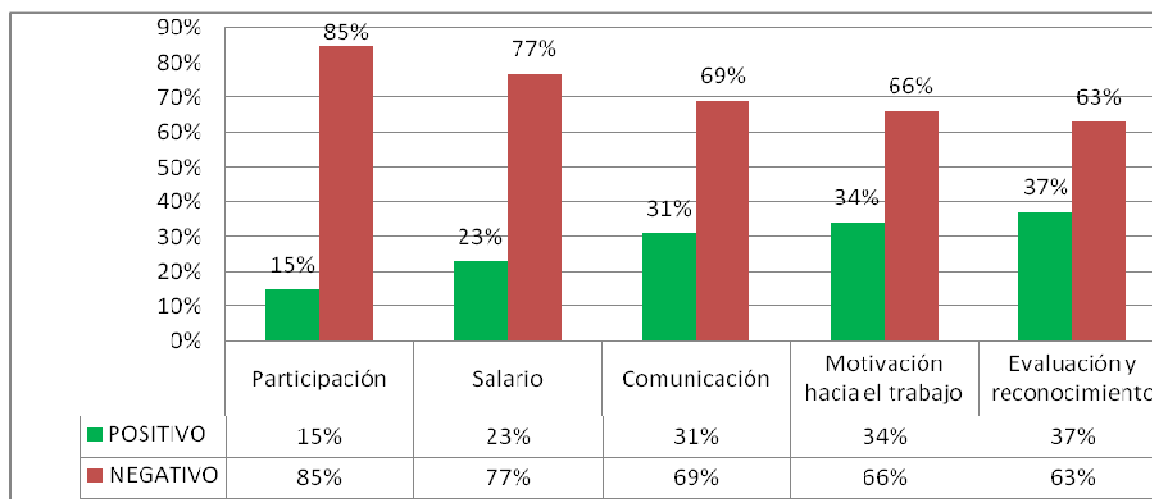
Los empleados valoran de manera **positiva** el clima laboral en las siguientes dimensiones:

- Buenas relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo.
- Sentido de pertenencia actual.
- Claridad respecto a los objetivos, funciones y tareas propias del puesto de trabajo.
- Adecuada disposición edilicia y mobiliaria destinada a una eficiente realización del trabajo en el puesto de recepcionistas y atención de clientes.
- Disposición de recursos económicos y de herramientas adecuadas para realizar el trabajo.
- Capacitación inicial para desempeñar el trabajo



Las dimensiones valoradas de manera **negativa** refieren a:

- Ausencia de participación del personal en la toma de decisiones; falta de políticas que valoren el aporte y contribución de los empleados.
- Insatisfacción respecto al Salario.
- Fallas en el sistema de comunicación entre Gerencia y empleados relacionada con la ausencia de espacios que permitan a los empleados expresarse.
- Regular motivación hacia el trabajo. Insatisfacción de condiciones laborales; trabajo monótono y aburrido
- Falta de reconocimientos. Poco incentivo al desarrollo en base al mérito, por el contrario se cultiva el mantenimiento en el poder en base al amiguismo y a los contactos personales.
- Cultura organizacional débil; filosofía difusa, poco arraigada y difundida.
- Falta de claridad de los objetivos de la empresa por parte del personal; desconocimiento del aporte del puesto a los objetivos organizacionales
- Ausencia de capacitación periódica de los empleados.



La variable *Participación en toma de decisiones* resultó ser *crítica* al estudiar el clima, ya que el 81% de la muestra manifiesta no ser tomado en cuenta en la toma de decisiones, al tiempo que el 86% manifiesta que no se generan espacios que les permitan manifestar sus opiniones y sugerencias.

7. Plan de actividades

El Plan motivacional propuesto consiste en una serie de programas:

I. Programa de Participación en la optimización de los procesos de Comunicación Interna.

El objetivo que se persigue mediante la participación de los empleados en aquellas decisiones que los afectan, incrementando su autonomía y control, es que los mismos se sientan más motivados y más comprometidos con la empresa, que todo el personal se sienta involucrado en la organización a través de una mayor participación en la toma de decisiones. Mediante el programa de comunicación interna se persigue el objetivo de fortalecer el ambiente interno para elevar la satisfacción en el trabajo fomentado una comunicación efectiva que fortalezca las relaciones entre los altos mandos y los empleados, mediante la mejora de los canales de intercambio.

II. Programa de capacitación

Un personal motivado y trabajando en equipo forma parte del pilar fundamental para lograr el éxito de la empresa, por tal motivo mediante un programa de capacitación se espera producir un aprendizaje continuo en el personal, que permita formar profesionales de calidad y comprometidos a mejorar y crecer junto a la empresa con el fin de obtener beneficios mutuos.

III. Programa de reconocimientos en base al desempeño

Mediante un programa de reconocimientos se persigue reforzar la identificación de los empleados con la empresa a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo. Se busca reconocer y retroalimentar al personal formalmente sobre su desempeño.

7.1 Fundamentación

Origen del proyecto, razones y aclaración de la elección

Compañía del Sol S.A. atraviesa un periodo de clima laboral difuso. La comunicación informal y la ausencia de espacios donde los empleados puedan expresarse no favorecen un óptimo clima de trabajo, viéndose afectada la motivación y satisfacción laboral del personal. Reina un clima de desconfianza, manteniendo un bajo nivel de motivación con insuficiencia en la comunicación interna y ausencia de participación en las decisiones. Entre otros factores motivacionales se encuentran las condiciones laborales puesto que existe insatisfacción respecto al salario y ausencia de reconocimientos e incentivos en base al mérito.

Un mal clima laboral influye en el desempeño de trabajo de cada uno de los integrantes de la organización e indefectiblemente afecta de manera directa el servicio que se brinda al cliente. Si bien no se registran quejas o inconformidades con el servicio brindado por parte de los clientes, según la empresa, de no implementarse procesos de mejora en las dimensiones señaladas como críticas el servicio al cliente, corazón y fortaleza de la organización, incurrirá en desventajas en el futuro, con lo cual la competencia tiene entrada libre para ofertar un mejor servicio y esto es una amenaza que puede afectar a la organización.

En la empresa bajo estudio prima un funcionamiento según el modo de comunicación informal, considerando que de esa manera se priva de determinadas posibilidades de resolución para sus problemas y de movilización de sus recursos. A nivel laboral el hecho de que la comunicación informal se imponga por sobre la formal también es perjudicial ya que, al no existir una comunicación homogénea y uniforme, que abarque de igual forma a todos los integrantes, las nuevas políticas o decisiones tomadas a nivel gerencial no llegan del mismo modo a todos los empleados llegando, incluso, a la desinformación. Esta situación genera problemas a nivel productivo y operativo, ya que los empleados no logran comprender cuál es el fin de la decisión tomada y qué tarea deben desarrollar en torno a ella.

En relación a la direccionalidad de la comunicación, hay prioritariamente comunicación vertical, y descendiente, en tanto que la organización es eminentemente jerárquica, y las decisiones o políticas a implementarse son tomadas a nivel gerencial, y luego "bajadas" al resto de los integrantes. Las decisiones tomadas por el personal jerárquico, o las nuevas políticas, son "bajadas" sin un criterio uniforme, y también informalmente. Al no contar

con una retroalimentación ascendente, la jefatura incurre en una desventaja al no conocer de primera mano la situación actual, debiendo enfrentarse a ella ante situaciones conflictivas que deriven en decisiones que deben ser tomadas con urgencia, sin planificación.

Compañía del Sol S.A. ha dedicado espacio y tiempo para la capacitación del personal en el pasado, en sus comienzos. No haber continuado con la política de capacitación trajo como consecuencia, por ejemplo, que la capacitación recibida en el proceso de inducción, es decir, la referida como necesaria para el desempeño del trabajo al momento de incorporarse en la empresa, arroja resultados negativos en los empleados de menor antigüedad, no así en los que poseen mayor antigüedad en su puesto de trabajo.

Con respecto a la falta de reconocimientos al personal, se infiere se deben al fomento de relaciones informales que permiten tener el control bajo el supuesto de correspondencia entre lo dado y lo recibido por parte de los empleados. Se observa en la empresa la falta de incentivos al desarrollo en base al mérito y, por el contrario, se cultiva el mantenimiento en el poder en base al amiguismo y a los contactos personales.

Las afirmaciones a que se arribaron conducen a la necesidad de contar con un *plan motivacional* que permita elevar la satisfacción de los empleados, lo que redundará en un mejor clima laboral para el desempeño eficiente de las tareas.

Las características señaladas sobre la empresa bajo estudio han contribuido a su éxito y crecimiento inicial. En la nueva etapa por la que atraviesa pueden conducir a la progresiva desorganización si la jefatura permanece apegada rígidamente a las modalidades descriptas. El sistema informal imperante, las fallas comunicacionales y la sobre centralización de las decisiones se hacen disfuncionales con el crecimiento alcanzado. La toma de conciencia de la gerencia sobre lo indicado le facilitara romper paradigmas, probablemente muy útiles en el pasado, pero que han perdido sentido con el tiempo.

Beneficios del proyecto

Contar con una plantilla de personal motivada trae múltiples beneficios, tanto para la empresa como para el propio trabajador. Un empleado motivado, que se siente a gusto trabajando, aumenta su rendimiento y realiza una buena atención de los clientes; no se limita a realizar las tareas correspondientes a su puesto sino que promueve otras en busca del mejoramiento de la empresa, es decir, participa más en la búsqueda de los objetivos y puede aportar ideas nuevas. Un empleado motivado se siente autorrealizado y ello redundará en un mejor clima organizacional. Por el contrario, contar con una plantilla de empleados desmotivados genera que estos cumplan con sus tareas de manera mecánica, donde da lo mismo si el trabajo fue bien hecho pensando en el horario de la salida. Trabajar a disgusto es tan malo para el trabajador como para la empresa. El clima ideal es aquel donde el trabajador se siente motivado y pone lo mejor de sí cada día. En este caso, tanto el personal como la empresa se benefician.

La importancia de llevar a cabo el presente Proyecto de Aplicación Profesional radica en los beneficios derivados, permite elevar la satisfacción de los empleados, lo que redundará en un mejor clima laboral para el desempeño eficiente de las tareas.

Se considera que la *comunicación* es muy importante para manejar los conflictos y es uno de los factores clave de la eficacia y el desarrollo organizacional. Difícilmente se podrá motivar a la gente, liderarla, hacerla participar en decisiones, si no se establece una efectiva comunicación con ellos. Mejorar los canales de comunicación dentro de la empresa creando un clima de participación mediante el involucramiento de los empleados en la propuesta de soluciones, la definición de objetivos organizacionales, permitirá forjar una visión compartida mediante la reflexión del impacto de la tarea en los resultados globales de la organización. El sistema de comunicación interna será un medio para elevar la satisfacción en el trabajo y posibilitará que el personal sea parte responsable del funcionamiento organizacional.

Un proceso comunicacional efectivo no garantiza que se obtendrá éxito inmediato pero su ausencia sí representa un obstáculo para el logro de niveles altos de productividad y mejoramiento del clima laboral. En la medida en que mejore la comunicación y se fomente la participación del personal, mejorará el clima organizacional:

- ✓ La implementación de canales eficientes de comunicación contribuye a realizar una ordenada y óptima distribución de la información para dar coherencia al proyecto institucional.

-
- ✓ Los miembros de la empresa, al poder expresar sus opiniones y sentirse escuchados y valorados se sienten motivados, alineándose de esta manera a los objetivos organizacionales.
 - ✓ Permite visualizar la oportunidad de participación como recompensa y oportunidad de identificación con el lugar de trabajo, lo que redundará en un aumento de participación y compromiso.
 - ✓ Donde se fomenta el intercambio y el diálogo y se da lugar a la participación del personal, se repercute directamente en la satisfacción laboral.
 - ✓ La participación efectiva del personal permite que quienes saben más contribuyan más, por lo que las decisiones a tomar serán de mejor calidad.
 - ✓ Se logra aumentar el compromiso con las decisiones adoptadas. Cuando se participa en la toma de decisiones es menos probable que las mismas se rechacen que cuando no se participa en su formulación.
 - ✓ La participación ofrece recompensas intrínsecas, hace al trabajo más interesante y con mayor sentido. La posibilidad de satisfacer necesidades de autorrealización se presenta muy lejos de concretarse si la empresa no ofrece una mayor implicación a su personal.

La realización de un *programa de capacitación* destinado al puesto de recepcionistas para la pretemporada permitirá contar con una inducción planeada y pensada para el nuevo personal de refuerzo, permitiendo una comunicación estratégica y homogénea a la totalidad del personal sobre las políticas de funcionamiento, a la vez que permitirá que la gerencia incorpore al personal de planta permanente permitiendo su participación efectiva en la incorporación del nuevo personal propiciando de tutores en alguna de sus etapas.

- ✓ La motivación por hacer algo de lo que se está seguro, con los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas, es mayor que si se afrontara el mismo desafío con baja preparación.
- ✓ Quien sepa hacer algo tendrá menos resistencia a los cambios que el que no lo sepa hacer.
- ✓ En el caso del nuevo personal, sin experiencia específica en la rama de actividad, permitirá moldear el acto de venta de acuerdo a los requerimientos de la empresa, sin las "mañas" propias de las políticas de otras empresas.

-
- ✓ Generar conductas positivas, de respeto y colaboración entre todos, fomentando un buen clima laboral que eleve la moral en el trabajo.

Los *programas de evaluación del desempeño* se pueden utilizar con diferentes finalidades. Una meta primordial es calificar con exactitud la contribución del individuo como base para tomar decisiones en cuanto a la distribución de recompensas. El rendimiento y la satisfacción aumentan cuando la evaluación se basa en criterios conductuales, orientados a los resultados, cuando se abordan aspectos del rendimiento y de la carrera y cuando el subordinado tiene posibilidad de tomar parte de la evaluación.

Una vez que se logra calificar con exactitud las contribuciones del personal es conveniente contar con un *programa de reconocimientos* formal del desempeño, lo que trae varios beneficios:

- ✓ Si los empleados piensan que sus actividades son evaluadas debidamente y si también piensan que las recompensas a las que conceden valor están ligadas a sus evaluaciones, la organización habrá aumentado las propiedades de motivación que se derivan de sus políticas y procedimientos de evaluación y recompensa.
- ✓ Las recompensas pueden conducir a un buen rendimiento y satisfacción cuando 1) el empleado las percibe como algo justo, 2) están unidas al rendimiento y 3) se adaptan a las necesidades del individuo. Estas condiciones deben originar muy poca insatisfacción entre los empleados, reducir los patrones de retracción y aumentar la entrega a la organización.
- ✓ Son herramientas comunicacionales de la empresa; su calidad y consistencia son un aporte al clima laboral; correctamente diseñadas logran influir en la motivación en el trabajo.

A modo de conclusión, con la implementación de una serie de programas se busca conseguir un aumento en el nivel de motivación del personal, repercutiendo directamente en el clima laboral:

- Se busca reducir el nivel de ausentismo dando mayor nivel de productividad y calidad en el servicio.
- Contar con capital humano motivado y una cultura organizacional que se destacara de cualquier otro tipo de Solárium, creando una ventaja competitiva en el rubro.

7.2. Cronograma y presupuesto

Programas	Plazo año 2012										
	Agosto				Septiembre				Octubre		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	8	9
Modulo I	A								X1		
Modulo II		B									
Modulo III			C	D	D			E	F	G	X2

A: Programa de participación en la optimización de la comunicación interna”

X1: Auditoria comunicación interna

B: Programa de Capacitación

C: Formación de evaluadores de desempeño

D: Reuniones semanales en la fijación de metas

E: Revisión de avances

F: Evaluación del desempeño

G: Programa de reconocimiento

X2: Encuesta de clima laboral

Modulo I	
Coffee-Break para 20 asistentes	\$ 400
Almuerzo para 20 asistentes	\$ 800
Honorarios Lic. en Comunicación Social	\$ 1500
Honorarios	\$ 2000
Modulo II	
Coffee-Break para 20 asistentes (dependerá el N° final de personal de refuerzo)	\$ 400
Almuerzo para 20 asistentes	\$ 800
Copias Manual del participante	\$ 60
Copias Manual del Instructor	\$10
Honorarios	\$ 2500
Modulo III	
Honorarios	\$ 3000
Total:	\$11470

Observación: La empresa debe proveer el material restante, con el que ya cuenta: lapiceras, pizarrón y marcadores, proyector.

7.3.

Modulo I:

Programa de participación en la optimización de los procesos de Comunicación interna.

El objetivo del programa es permitir la participación del personal en la toma de decisiones sobre el diseño de estrategias de comunicación interna y fomentar mayor implicación del personal.

Mediante su aplicación se pretende:

- ❖ Crear apego e identificación a la cultura organizacional mediante la definición y transmisión de la filosofía organizacional; misión, visión y objetivos.
- ❖ Forjar una visión compartida mediante la reflexión del impacto de la tarea en los resultados globales de la organización.
- ❖ Crear un clima de participación mediante el involucramiento del personal en la identificación de problemas de comunicación y la propuesta de soluciones.
- ❖ Definir sistemas y espacios para la comunicación efectiva. Formalización de la comunicación.

Se considera factible de llevar adelante el programa que se propone dado que no representa un gran egreso económico para la empresa, se dispone de las instalaciones y los recursos como para ejecutarse. La distribución del contenido en una sola jornada se debe a la disponibilidad del personal para concurrir al encuentro.

Auditoria: Se realiza una auditoría a los tres meses de realizada la jornada mediante encuesta a fin de relevar información sobre:

- ✓ Si se utilizan los canales de comunicación acordados
- ✓ Si su utilización resulta efectiva para el personal

En el Anexo N° 9.1 (pág. 94) se encuentra el "Manual del Participante" que deberá acompañar la jornada. Es un entregable, material de consulta permanente y de seguimiento.

En el Anexo N° 9.2 (pág. 101) se encuentra la Encuesta de auditoría.

Modulo I - Desarrollo:

I. Filosofía organizacional: misión, visión y objetivos.

Objetivo:

1. Crear apego e identificación a la cultura organizacional mediante la participación e involucramiento de los empleados.

Desarrollo:

1. Apertura a cargo del Gerente General.
2. Introducción del psicólogo en las definiciones de la filosofía organizacional y las implicancias.
3. Espacio para generar aportaciones y definición compartida.
 - 3.1. Transmisión de Visión, Misión y Objetivos desde la perspectiva del Gerente a través de filmas.
 - 3.2. Conocer la reacción de los participantes
 - 3.3. Solicitar opiniones creativas
 - 3.4. A través de un proceso de colaboración, construyen una visión compartida.

Cierre: Psicólogo realiza síntesis de lo trabajado.

Tiempo estimado: 1:45 hs

Lugar: Salón de reuniones

Participantes: Puestos Administrativos, Recepcionistas, Encargada General y Gerente General.

Material: Proyector, pizarrón y bolígrafo.

II. Visión compartida.

Objetivo:

1. Crear una visión compartida mediante la reflexión del impacto de la tarea en los resultados globales de la organización.

Desarrollo:

1. Se hace entrega a los participantes de la ficha "Visión Compartida".
2. Se solicita que cada participante complete la misma, indicando que es anónima.

-
3. Se colocan las fichas en una caja y se sacan de a una por vez, leyendo cada una.
 4. A través de una discusión en conjunto se va completando en el pizarrón la misma ficha, con los acuerdos encontrados.
 5. Se culmina el encuentro con la adopción de una visión compartida, en la que todos los participantes estén de acuerdo.

Cierre: Psicólogo realiza síntesis, haciendo explícita la importancia de una visión compartida. Rescate conceptual.

Tiempo estimado: 1:45 hs

Lugar: Salón de reuniones

Participantes: Puestos Administrativos, Recepcionistas, Encargada General, Gerente General.

Material: Ficha "Visión Compartida", caja o urna, lapiceras, pizarrón y bolígrafo.

III. *Identificación de problemas de comunicación*

Actividad a cargo de un profesional en Comunicación Institucional.

Objetivos:

1. Aportar un encuadre general de los beneficios de contar con una efectiva comunicación interna. Clasificación de comunicación formal e informal, ascendente y descendente. Beneficios y desventajas.
2. Ilustrar las distorsiones durante la transmisión de información.
3. Identificar problemas de comunicación en un grupo de trabajo.
4. Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.
5. Ayudar a generar participación activa mediante la propuesta de ideas y soluciones.

Cierre: Síntesis, haciendo explícita la importancia de una contar con una efectiva comunicación dentro de la empresa. Evaluar el rescate conceptual de la actividad, solicitar que se indiquen inquietudes al tiempo que aceptan sugerencias. Confección de un informe detallando los resultados.

Tiempo estimado: 2:00 hs

Lugar: Salón de reuniones

Participantes: Puestos Administrativos, Recepcionistas, Encargada General, Gerente.

Material: A cargo del profesional en Comunicación Social.

IV. Fijar y mejorar canales de intercambio de información.

Actividad conjunta con el profesional en Comunicación Institucional.

Objetivo:

1. Definir sistemas y espacios para la comunicación efectiva. Formalización de la comunicación.

Desarrollo:

1. Introducción haciendo explícito el objetivo de la actividad.
2. Entrega a cada miembro del grupo del formulario del módulo y una lapicera.
3. Se solicita al grupo que individualmente escriban en el formulario opiniones personales para mejorar la comunicación en la empresa.
4. Se colocan todos los formularios en una urna o caja.
5. De a una por vez se sacan los formularios de la urna y pegan en la pared.
6. Se leen y se discute en grupo las más eficaces para mejorar la comunicación.
7. Verbalmente, cada miembro expone como se pondrían en práctica y sus motivos.
8. Ilustrar los diferentes canales de comunicación posibles (buzón de sugerencias, correo electrónico, cartelera informativa, etc.).
9. Dirigir una discusión en la que se definen canales de intercambio de información en conjunto.

Cierre: Síntesis de la jornada, haciendo explícita la importancia de contar con canales efectivos de comunicación dentro de la empresa. Evalúa el rescate conceptual de la actividad, solicita que se le indiquen inquietudes al tiempo que acepta sugerencias. Confección de un informe detallando los resultados de la jornada y las sugerencias de canales de intercambio que deben fomentarse e implementarse.

Tiempo estimado: 1:30 hs.

Lugar: Salón de reuniones

Participantes: Puestos Administrativos, Recepcionistas, Encargada General, Gerente General.

Material: Copias suficientes del manual del participante, hoja de la actividad "Visión compartida" y del formato "Mejora de canales de intercambio de información"; lapiceras, pizarrón y bolígrafo.

Modulo I: Cuadro de Actividades

Horario	Tema	Responsable	Actividad/técnica	Recursos nec.	Objetivos
9:00	Apertura institucional	Gerente General	Dar la bienvenida, presentación de las personas y explicitar objetivos. Entrega del Manual del Participante.	Salón de reuniones en condiciones. Copia de los manuales	
9:15	Encuadre general Transmisión de historia, misión, visión y objetivos organizacionales a través de filminas.	Gerente General y Encargada	Presentación centrada en el discurso del expositor: Reseña histórica, mercado en el que se trabaja, potenciales clientes, etc.	Proyector	Fomentar el apego e identificación a la cultura organizacional mediante la participación e involucramiento de los empleados
9:45	Desarrollo de contenidos	Psicólogo	Presentación centrada en el discurso del expositor: definición de filosofía, misión, visión. Presentación Power Point de conceptos básicos.	Proyector	Definición de conceptos básicos.
10:45	Definición compartida Presentación objetivos de las jornadas y relevamiento oral de las expectativas de los participantes	Psicólogo	Espacio para generar aportaciones y definición compartida. Informe sintético de actividades de la próxima jornada	Pizarrón y marcadores	Lograr consenso del los conceptos trabajados Relevar información que no quedo clara.
10:45	Coffee-break				
11:00	Visión compartida	Psicólogo	Actividad: "Visión compartida" Presentación centrada en el discurso del expositor: explicitación de la importancia de una visión compartida	Formulario "Visión compartida"	Crear una visión compartida mediante la reflexión del impacto de la tarea en los resultados globales de la organización.
11:45	Rescate conceptual	Psicólogo	Síntesis de lo visto en la jornada con rescate conceptual, clarificación de dudas y sugerencias		Reforzar objetivos a lograr Relevar información que no quedo clara.
12:00	Almuerzo				
13:30	Encuadre general Comunicación interna	Lic. En Comunicación Institucional	Presentación centrada en el discurso del expositor: definición de Comunicación Interna		Crear un clima de participación mediante el involucramiento del personal en la identificación de problemas de comunicación y la propuesta de soluciones.
14:00	Identificación de problemas de comunicación	Lic. En Comunicación Institucional	Presentación Power Point de conceptos básicos.		Identificar problemas de comunicación Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.
15:30	Coffee-break				
15:45	Canales de comunicación	Lic. En Comunicación Institucional	Mejora de canales de intercambio de información	Mejora de canales de intercambio de información	Definir sistemas y espacios para la comunicación efectiva. Formalización de la comunicación.
17:00	Rescate conceptual	Psicólogo			Síntesis de lo visto en la jornada con rescate conceptual, clarificación de dudas y sugerencias

7.4.

Modulo II:

Programa de Capacitación Pre temporada Recepcionistas

El objetivo del Programa de capacitación consiste en preparar al nuevo personal y al permanente en el puesto de recepcionista para que lleguen en las condiciones necesarias a la pretemporada.

Mediante su implementación se pretende:

- ❖ Permitir a la empresa estar preparada para el futuro
- ❖ Operar estratégicamente en la inducción de las nuevas incorporaciones
- ❖ Lograr el involucramiento del personal permanente mediante su participación activa.

Se considera factible de llevar adelante el programa que se propone dado que no representa un gran egreso económico para la empresa, se dispone de las instalaciones y los recursos como para ejecutarse. La distribución del contenido en una sola jornada se debe a la disponibilidad del personal para concurrir al encuentro, la cual se realizaría durante el horario laboral de 9 a 17 hs., en la empresa misma, en un salón amplio, bien iluminado, con sillas y mesa de reunión necesaria, con las condiciones mínimas de comodidad para facilitar el aprendizaje y promover el interés. La empresa también cuenta con material para la proyección del material visual necesario a la capacitación. Todos los años se realiza una "reunión de pretemporada", con la participación del nuevo personal de refuerzo y el permanente, pero la misma no es planificada de manera estratégica. Por ello, la realización de una capacitación formalizada, hecha "a medida" de la empresa, es factible dado que el tiempo destinado a la reunión es un hecho. Existen las condiciones adecuadas para realizar de manera efectiva un proceso que se realizaba informalmente.

La capacitación abarcará el tiempo total de una semana. El primer día fue programado con las actividades teórico-prácticas, con la participación de todo el personal del puesto de recepcionistas al mismo tiempo, que luego, en el transcurso de los días restantes serán trasladadas al ejercicio del puesto de trabajo. El objetivo de la capacitación no se lograría si no se lograra el traslado de lo aprendido a la tarea. Para tal fin se propone que las recepcionistas que actualmente ocupan su cargo propicien de "tutor", acompañando a cada uno de los nuevos ingresantes a la empresa en una jornada laboral. En la empresa bajo estudio existe una necesidad de incorporaciones

inmediatas. Por lo tanto se diseña un plan de capacitación por etapas que permite la aplicación del proceso completo ante la llegada de la alta temporada, o solo alguna parte en caso de nueva incorporación en cualquier periodo del año.

➤ **Recursos educativos y didácticos previstos**

En el Anexo N° 9.3 se encuentra el "Manual del Participante" (pág. 102) y el "Manual del Instructor" (pág. 115) que deberá acompañar la jornada. Es un entregable, material de consulta permanente y de seguimiento.

1. *Manual del Participante:* Material que la persona que aprende puede necesitar antes, durante y después de la actividad de capacitación. Este material debe ser confeccionado junto a la Encargada general y el Gerente. La información de contenido se encuentra disponible, pero desorganizada y sin un lineamiento lógico. Se propone un modelo de contenidos acorde con el desarrollo de la capacitación y un cuestionario de evaluación como herramienta de control que permita valorar su funcionamiento.
2. *Manual del Instructor:* Material que la persona que instruye puede necesitar antes y durante la actividad de capacitación. Este material debe ser confeccionado junto a la Encargada general y el Gerente. La información de contenido será la misma que se hará entrega a los participantes, añadiendo una descripción de las actividades a desarrollar.

➤ **Actividades:**

1. *Técnicas de exposición verbal:* se utilizarán para transmitir conocimientos, exponer distintos puntos de vista e informar avances y resultados de un proceso, entre otros. Se empleará la técnica de "Presentación centrada en el discurso del expositor" al comienzo de la capacitación, en la apertura, ya que permitirá al expositor tener la situación bajo control. Por ser el Gerente el encargado de la exposición, quien posee conocimientos técnicos y experiencia como instructor, se considera fundamental y factible de aplicación.
2. *Técnicas verbales grupales:* facilitarán el intercambio de ideas y experiencias entre los participantes. De esta manera se considerarán a todos los involucrados como participantes activos, lo cual permite relevar aspectos no

considerados en el diseño que sean necesarios para un correcto desempeño del trabajo del puesto en cuestión.

3. *Simulaciones*: permitirán la vivencia de situaciones problemáticas, experimentar distintas alternativas de solución, utilizar el error como fuente de aprendizaje, agudizar la creatividad en la toma de decisiones. Es fundamental, al emplear esta técnica, realizar un rescate, a posteriori, del porqué y él para que de lo hecho y su analogía con el tema que se quiere trabajar. Ello se debe a que no siempre es fácil para los participantes “despegarse” de lo realizado y contactarse con el trabajo conceptual acerca del tema. Es por ello que se planteo, luego de cada actividad, un espacio para la revisión de lo trabajado, momento de que los participantes expongan inquietudes, sugerencias u opiniones de la vivencia, y que el instructor debe responder a las mismas. Ello permitirá una correcta incorporación conceptual y su puesta en actos concretos.

➤ **Diseño educativo:**

Contenidos:

1. Manual operativo de atención al cliente

- 1.1. Recepción del cliente. Pasos obligatorios a cumplir.
 - 1.1.1. Recepción de clientes en general.
 - 1.1.2. Condiciones de seguridad.
 - 1.1.3. Como leer un historial.

2. Acto de venta

- 2.1. Negociación
- 2.2. Presentación del servicio
- 2.3. Plan de bronceado
 - 2.3.1. Según el tipo de piel
 - 2.3.1.1. Foto tipos de piel
 - 2.3.1.2. Definir los tipos de piel del cliente. Preguntas a realizar.
 - 2.3.1.3. Como lograr un bronceado base según el tipo de piel.
 - 2.3.1.4. Como mantener el bronceado logrado
 - 2.3.1.5. Situaciones en que no podemos recomendar un plan de bronceado
 - 2.3.2. Según la intensidad de la cama
 - 2.3.2.1. Tipos de cama
 - 2.3.2.2. Intensidad
 - 2.3.2.3. Cualidades
- 2.4. Propuesta de aceleradores
 - 2.4.1. Tipos de aceleradores

Modulo II –Cuadro de Actividades

Horario	Tema	Responsable	Actividad/técnica	Recursos nec.	Objetivos
9:00	Apertura institucional	Gerente General	Presentación centrada en el discurso del expositor: Reseña histórica, misión, visión, objetivos, mercado en el que se trabaja, etc.	Salón de reuniones en condiciones.	Dar la bienvenida al nuevo personal. Transmisión de la cultura organizacional. Conocimiento de las expectativas del nuevo personal respecto al puesto, relevamiento de inquietudes y análisis.
9:30	Encuadre general	Gerente General Encargada General	Presentación de las personas y demás áreas de la empresa Entrega de Manual del Participante	Copia de los manuales Organigrama	Explicitación del objetivo del manual
10:00	Desarrollo de contenidos	Encargada General	Presentación Power Point de conceptos básicos.	Proyector	Presentación objetivos de la capacitación y relevamiento oral de las expectativas de los participantes
10:15	Puesto de trabajo	Encargada General	Análisis conjunto de la Descripción del Puesto	Descripción del Puesto de Recepcionista	Conocimiento del puesto de trabajo, valor del puesto en la organización.
10:45	Coffee-break				
11:00	Atención al cliente	Encargada General	Presentación centrada en el discurso del expositor		Instruir de manera eficiente en la atención a los clientes.
12:30	Almuerzo				
14:00	Acto de venta	Encargada General	Exposiciones dialogadas. Ejercicio de venta: Role playing		Fomentar la participación del grupo, de manera que generen aportes y puntos de vistas no previstos Generar clima participativo, fomentando el trabajo en equipo.
15:30	Introducción al trabajo en el puesto	Encargada General	Estudio de casos. Intercambio con rescate conceptual	Los participantes deben generar el caso	Enseñar haciendo, dar el ejemplo Relevar información sobre sus enfoques y actitudes ante el caso (situaciones temidas)
16:00	Coffee-break				
17:00	Cierre de la jornada		Síntesis general de la jornada. Coordinación de tutores		Comunicar objetivos y beneficios del acompañamiento en el puesto. Definición de tutores voluntarios a los nuevos ingresantes

7.5.

Modulo III:

Programa de reconocimientos en base al desempeño

El objetivo del programa es reforzar la identificación de los empleados con la empresa a través del reconocimiento formal de logros individuales y de equipo.

Mediante su aplicación se pretende:

- ❖ Disminuir índice de ausentismo
- ❖ Reconocer formalmente el desempeño
- ❖ Retroalimentar sobre el desempeño

Se considera factible de llevar adelante el plan de acciones que se propone, dado que no representa un gran egreso económico para la empresa, y dispone de las instalaciones y los recursos como para ejecutarse.

➤ Cronograma APO:

1. Formación de evaluadores
 - 1.1. Explicar objetivos de la evaluación de desempeño
 - 1.2. Detallar los pasos para efectuar la evaluación del desempeño
 - 1.2.1. Reuniones semanales durante 2 semana con el personal a fin de crear metas en participación
 - 1.2.1.1. Criterios para la definición de metas; medibles, cuantificables, alcanzables (Anexo N° 9.3 Pág. 119 ; Formulario guía)
 - 1.2.2. Definición de acciones para lograr las metas propuestas (Anexo N° 9.3. Pág. 120 ; Formulario guía)
 - 1.2.3. Realización de la evaluación de desempeño
 - 1.2.4. Entrevista de retroalimentación
 - 1.2.5. Definición de los reconocimientos a otorgar
 - 1.2.5.1. Pautas a seguir: adecuar la recompensa a la persona; adecuar el premio a lo logrado; ser oportuno y específico.
2. Reuniones semanales entre altos mandos y personal: se formulan los objetivos específicos a lograr en forma conjunta y se establecen planes de acción sobre cómo se van a alcanzar los objetivos.

-
3. Tiempo para implementar los planes de acción de 2 semanas: se revisa el avance hacia el logro de los objetivos.
 4. El logro con éxito de los objetivos se refuerza por medio de recompensas que se basan en el desempeño.

En base a los resultados de las evaluaciones se propone un *programa de reconocimientos*, cuyos beneficios redundaran en un clima de confianza, respeto y consideración. Las políticas de reconocimientos propuestas para el personal se sujetaran a los resultados de la evaluación aplicada por la Encargada General, quien al tener pleno conocimiento de los resultados podrá aplicar cualquier política sujeta a su criterio como ser:

Reconocimientos no monetarios:

- *Informales:*
 - Reconocer diciendo qué se hizo bien, siendo específico.
 - Explicar cómo dichas acciones ayudan a la empresa y a los demás.
 - Palabras de aliento como "bien hecho", "buen trabajo".
- *Formales:*
 - Cartelera informativa; cuadro del empleado del mes
 - Carta de Felicitación por meta lograda
 - Reconocimiento Público; hacer públicas las conductas que se destaquen (Ej. Devolver algo que olvido un cliente)
 - Capacitación
 - Fiesta de fin de año
 - Torta o similar en los cumpleaños
 - Boucher de descuentos en empresas amigas, donde hay convenios de promoción (peluquería, depilación, restaurantes, etc.)
 - Pase libre en el uso del solárium fuera del horario de trabajo

Reconocimientos monetarios:

- Bonificación del 5%, 8% y 10% mensual

Programa de reconocimientos:

Objetivo a alcanzar	Logro	Reconocimiento
1. Aumentar las ventas de combos promocionales 20% por mes.	✓	Bonificación del 8% mensual
2. Alcanzar un promedio mensual de ventas de 100 unidades de aceleradores.	✓	Boucher de descuentos en empresas amigas, donde hay convenios de promoción (peluquería, depilación, restaurantes, etc.)

8. Bibliografía

- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.): McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Etkin J. & Schvarstein L. (1992). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Argentina: Paidós.
- Gibson, Ivancevich, & Donnelly. (2001). *Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*. Chile: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Keith, D. & Newstrom, J. W. (1995). *Comportamiento humano en el trabajo* (3ª ed.) Mexico: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Vélaz Rivas, J. I. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid: Días de Santos S.A.
- Robbins, S. P. (1994). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Rogríguez, D. (1999). *Diagnostico Organizacional*. México, D.F.: Alfaomega.
- Schein, E. H. (1994). *Psicología de la Organización*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- William B. Werther, Jr y Heith Davis. *Administración de personal y recursos humanos*, 4ta. Edición.
- Zepeda F. (1999). *Psicología organizacional*. México; AWL.
- Charles M. Cadwell. (1991). *Inducción del nuevo empleado*. Editorial Trillas, 1ra. Edición.
- Amado Suárez, Adriana; Castro Zuñeda, Carlos (1999). *Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Schlemenson, A. (1993). *Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflicto en contextos turbulentos*. Buenos Aires: Paidós.

9. Anexos

9.1.

Modulo I
Manual del Participante.

1. Presentación del material

Este material ha sido confeccionado para colaborar en su aprendizaje durante las jornadas. Está destinado a ayudarlo a desarrollarse y crecer en sus habilidades para lograr la satisfacción de nuestros clientes, de la empresa y la propia.

Al concluir con las jornadas UD. contará con:

- ✓ Conocimientos de la empresa; su historia, visión, misión y objetivos.
- ✓ Conocimiento de los canales de intercambio de información; como identificar y seleccionar canales adecuados para cada situación particular.
- ✓ Estará en condiciones de identificar posibles distorsiones de la comunicación a fin de intervenir en ella.

Dentro del material se encontrará con los siguientes **contenidos**, material de consulta a lo largo de toda la jornada:

- Temario/Agenda
- Actividad: "*Visión compartida*"
- Formulario: "*Mejora de canales de intercambio de información*"

1. Agenda

Agenda	
Fecha: / /	
Carga horaria: 8 hs.	
9:00	Apertura institucional
9:15	Encuadre general. Transmisión de historia, misión, visión y objetivos organizacionales a través de filmas
9:45	Desarrollo de contenidos. Definición de conceptos básicos
10:30	Definición compartida
11:00	<i>Coffee-break</i>
11:15	Visión compartida. Actividad: "Visión compartida"
11:45	Rescate conceptual
12:00	<i>Almuerzo</i>
13:30	Encuadre general. Comunicación interna
14:00	Identificación de problemas de comunicación.
15:30	<i>Coffee-break</i>
15:45	Canales de comunicación. Formulario: " <i>Mejora de canales de intercambio de información</i> "
17:00	Rescate conceptual
Despedida	

2. Material de actividades:

Visión compartida

a) Enumere 3 objetivos en el desarrollo de sus tareas habituales:

1.
2.
3.

b) ¿Cuál es la importancia de estos objetivos?

.....
.....
.....
.....

c) ¿Qué beneficios logra la empresa al lograrlos?

.....
.....
.....
.....

d) ¿Cómo cree que la empresa ayudará a cumplirlos?

.....
.....
.....
.....

Comentarios y/o sugerencias:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Mejora de canales de intercambio de información

a) ¿Qué método consideras que sería el más adecuado para mejorar la comunicación en el trabajo?

➤ Con mis compañeros:

.....
.....

➤ Con mis superiores:

.....
.....

➤ Con los clientes:

.....
.....

b) ¿Cuál es la razón por la que consideras que serian los más adecuados?

.....
.....
.....
.....

c) ¿Cómo lo/los pondrías en práctica?

.....
.....
.....
.....

Comentarios y/o sugerencias:

.....
.....
..
.....
.....
.....

Modulo II –Comunicación Interna.

Cuestionario de Evaluación

Con el fin de determinar la efectividad de la acción formativa necesitamos su colaboración. Su aportación es fundamental para ayudarnos a planificar futuras acciones formativas que satisfagan sus necesidades e intereses. Indique la opción que mejor indique su impresión y realice los comentarios que considere necesarios.

1. ¿Cómo califica la jornada?
 - Excelente
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala

2. ¿Cómo califica la exposición de los formadores?
 - En la fijación de objetivos:
 - Excelente
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
 - En mantener la jornada animada e interesante:
 - Excelente
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
 - En la comunicación:
 - Excelente
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
 - En ofrecerle ayuda y asesoramiento:
 - Excelente
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala

3. ¿Cómo califica la infraestructura? (espacio cómodo, etc.)
 - Excelente
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala

Enuncie la Misión y Visión organizacional:

Misión:.....
.....

Visión:.....
.....

Describa como impacta su tarea diaria en los objetivos organizacionales:

.....
.....
.....

¿Qué canales de intercambio de información considera más efectivos?

.....
.....
.....

¿En qué sentido lo aprendido le ayudará a desempeñarse mejor en su puesto de trabajo?

.....
.....
.....

Sugerencias de mejora:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Gracias por su colaboración.

9.2.

Encuesta de seguimiento – Canales de comunicación

La presente encuesta se confecciono con el fin de determinar si la Comunicación Interna a mejorado luego de la acción formativa. Su aportación es fundamental para ayudarnos a identificar su correcto funcionamiento. Indique la opción que mejor indique su impresión y realice los comentarios que considere necesarios.

1. ¿Se han puesto en uso los canales de comunicación acordados en la jornada sobre Comunicación interna?

- Si
- No

2. ¿Cuáles?

.....
.....
.....

3. ¿Considera que han favorecido la comunicación con su jefe directo?

- Si
- No

4. Si ha respondido que si, ¿En qué sentido?

.....
.....
.....

5. ¿La jefatura crea espacios para manifestar inquietudes y/o sugerencias?

- Si
- No

6. ¿Te resulta fácil expresar tus opiniones en tu lugar de trabajo?

- Si
- No

7. ¿Porque?

.....
.....
.....

8. Consideras que la comunicación dentro de la empresa es

- Fluida, precisa y oportuna
- Escasa, con ruidos e interrupciones

Comentarios y/o sugerencias:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Gracias por su colaboración.

9.3.

Modulo II
Manual del Participante

Presentación del material

Este material ha sido confeccionado para colaborar en su aprendizaje durante la jornada de capacitación. Está destinado a ayudarlo a desarrollarse y crecer en sus habilidades para lograr la satisfacción de nuestros clientes, de la empresa y la propia.

Al concluir con las jornadas UD. contara con:

- ✓ Conocimientos de la empresa; su historia, visión, misión, objetivos y políticas.
- ✓ Conocimiento de las tareas del puesto de trabajo, qué realizara, cómo lo hará, con qué lo hará y para qué.
- ✓ Conocimiento específico de los productos que se comercializan.
- ✓ Las herramientas para realizar un efectivo acto de venta

Dentro del material se encontrará con los siguientes **contenidos**, material de consulta que le servirá a lo largo de toda la jornada y servirá para consulta constante durante su desempeño en el puesto:

- Temario/Agenda
- Descripción del puesto
- Manual operativo de atención al cliente
- Manual del acto de venta

Agenda

Agenda	
Fecha: / /	
Carga horaria: 8 hs.	
9:00	Apertura institucional
9:30	Enquadre general.
10:00	Desarrollo de contenidos. Definición de conceptos básicos
10:15	Análisis Descripción del Puesto
10:45	<i>Coffee-break</i>
11:00	Atención al Cliente
11:45	Rescate conceptual
12:30	<i>Almuerzo</i>
14:00	Acto de Venta
15:30	Introducción al trabajo en el puesto
16:00	<i>Coffee-break</i>
16:15	Ejercicio de integración y validación
17:00	Cierre de la Jornada

Descripción de Puesto

Datos de identificación del puesto:		
Nombre del puesto:	Recepcionista	
Es supervisado por:	Encargada General	
Supervisa a:	No posee personal a cargo	
Condiciones de trabajo:		
Horario habitual:	de acuerdo a sucursales	Fijo <input checked="" type="checkbox"/> Rotativo <input type="checkbox"/>
Jornada:	Continua <input checked="" type="checkbox"/> Discontinua <input type="checkbox"/>	
Contenido del puesto		
Resumen:	se encarga de la atención de los clientes, asesoramiento y venta de productos	
Funciones y tareas:	<ol style="list-style-type: none">1. Dar la bienvenida a todo nuevo cliente2. Asesorar a los clientes sobre todos los productos disponibles3. Ofrecer las diferentes promociones a todos los clientes4. Mantener la limpieza del local5. Actualizar los datos de los clientes y la planilla de seguimiento de consumo6. Ofrecer aceleradores en cada venta	
Estándares de desempeño:		
Cualitativos:	<ol style="list-style-type: none">1. Debe asesorar a los clientes ante cualquiera de sus inquietudes2. Debe acompañar a los clientes hasta la cabina, tomar el tiempo y regresar para acompañarlos a la salida3. Debe mantener la limpieza del local en general, las cabinas y camas	
Cuantitativos:	<ol style="list-style-type: none">1. Debe verificar a diario el stock de desodorantes, anteojeras, toallas y aceleradores	
Responsabilidades:	<ol style="list-style-type: none">1. Por decisiones: tiene responsabilidad referentes a la recomendación del bronceado de acuerdo a cada tipo de piel2. Por el trabajo de otros: no tiene supervisados3. Por materiales y/o equipos: tiene responsabilidad por el cuidado del correcto uso de todos los artefactos de bronceado y control de stock de insumos4. Por dinero y/o valores: tiene responsabilidad por la caja diaria5. Por información confidencial: tiene responsabilidad por datos personales de clientes6. Por la seguridad de las personas: tiene responsabilidad mínima	

Contexto del puesto

Relaciones internas

¿Con quién?	¿Para qué?
Encargaba general	Mantener informada de todas las novedades del local

Relaciones externas

¿Con quién?	¿Para qué?
Clientes	Ofrecer un excelente servicio según las necesidades del cliente

Especificaciones del puesto

Requerimientos objetivos:

Edad mínima: 18 años

Edad máxima: 40 años

Sexo: F M

Lugar de residencia: Córdoba Capital

Estado Civil: Indistinto

Instrucción formal:

Nivel de cursado	Secundario	Terciario	Universitario
Completo	✓		
Incompleto			

Conocimientos en informática:

Planilla de cálculos	Nivel: Básico <input checked="" type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/>
Procesador de textos	Nivel: Básico <input checked="" type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/>
Base de datos	Nivel: Básico <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/>
Correo electrónico	Nivel: Básico <input type="checkbox"/> Avanzado <input checked="" type="checkbox"/>
Otros:	Nivel: Básico <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/>

Experiencia laboral específica:

6 meses 1 año no menos de 3 años hasta 5 años

Otros requerimientos: se requiere buena presencia en general y buen vocabulario

Datos de control:

Analista de Puesto: Pessolani Regina

Fecha: Julio 2012

Manual operativo de Atención al Cliente

La empresa Plaza España Solárium se destaca por crear una gran diferenciación de su competencia a través de su excelente calidad de atención al cliente y el bronceado obtenido.

Pasos obligatorios a cumplir en la recepción y atención del cliente

1. Consultar al cliente si toma o ha tomado sol o solárium y definirle su tipo de piel.
2. Explicar el precio individual de cada sesión, abonos (ventajas de esta modalidad de pago) y promociones (con sus restricciones).
3. Comentar y explicar al cliente los diferente equipos con los que cuenta el centro de bronceado, duración de sesiones, modo de uso de los diferente equipos.
4. Armar un plan de bronceado al cliente según las necesidades del mismo, el color que pretenda obtener, el tipo de piel y su poder adquisitivo.
5. Comentar al cliente que puede reservar su sesión con anticipación minimizando así el tiempo de espera.
6. Aclarar al cliente que en cualquiera de los locales Plaza España se le asegura el bronceado en las cantidades de sesiones recomendadas, ya que todas las maquinas están equipadas con excelente tubos y lámparas (Megasun – Alemanes) que te broncean mucho mas en menos tiempo y que son los únicos centros de bronceado en Argentina que cuentan con esa calidad de repuestos.
7. Tomar los datos al cliente, darle de alta en el sistema y entregarle el folleto institucional.
8. Ofrecer acelerador de bronceado, mostrar todo lo que está expuesto en el exhibidor explicando detalladamente las ventajas de cada productos y sus diferencias (en precio, cantidad, bronceado deseado).
9. Una vez cerrada la venta del acelerador y de la sesión, se le entrega al cliente:
10. De uso obligatorio: toalla, desodorante, anteojitos.
11. De uso optativo: binchas, gomitas y rociadores de agua.
12. Invitar al cliente al desmaquillador.
13. Acompañar siempre al cliente al gabinete. Controlar que el mismo este en impecables condiciones, verificar el estado de la maquina y chequear SIEMPRE el filtro. Explicar al cliente el modo de uso del equipo.
14. Chequear satisfacción post-sesión del cliente (chequear el grado de conformidad).
15. Recibir los elementos entregados (para la liberación del cliente y para chequear la total devolución).

-
16. Invitar al cliente al desmaquillador para el uso de cremas.
 17. Ofrecer turno para la próxima sesión, invitándolo a que vuelva en un tiempo no tan extenso para que no pierda el color logrado.
 18. En caso de haber abonado una promoción, recordar su vencimiento.

Atención a clientes en General

- ✓ Saludar cordialmente a cada cliente que ingresa al local aun estando la recepcionista atendiendo a otro.
- ✓ El cliente que después de haber sido atendido debe esperar por su sesión deberá ser invitado a tomar asiento, leer una revista, servirse un vaso de agua y completar el buzón de sugerencias.
- ✓ Informar con exactitud el tiempo estimado de espera.
- ✓ Si el cliente se presentara con niños, ofrecerle dibujos para pintar.

Condiciones de seguridad

- Es obligatorio el uso de anteojitos protectores.
- En caso de rotura o desperfecto de vidrio azul (filtro) interrumpir inmediatamente la sesión.
- Controlar siempre la devolución de los elementos entregados antes de iniciar la sesión.
- Si el cliente está tomando medicamentos fotosensibles, consultar con su médico.
- Mucho cuidado al recomendar una cama o facial a las personas de tipo de piel 1 para no provocarles un enrojecimiento de la piel.
- Recomendar que como mínimo transcurran 24 horas entre una sesión y otra.
- Las camas solares y lámparas faciales bien recomendadas nunca pueden despellejar ni sacar ampollas ya que todas cuentan con filtros que imitan al mejor sol de la mañana y al mejor sol de la tarde.

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Acto de venta

Todo el esfuerzo de Plaza España en su conjunto va dirigido al momento en que la recepcionista toma contacto con el cliente. De lo que suceda en ese momento dependerá el resultado del esfuerzo de Plaza España. A ese momento se lo denomina ACTO DE VENTA.

Como mejorar la capacidad de negociación

1. Conocer al cliente.
2. Conocer la importancia de los comportamientos personales durante el proceso de negociación, para poder así actuar mejor. Es decir, tratar de ver cómo influye mi comportamiento (como recepcionista) y cuál sería el comportamiento ideal.
3. Conocer el modo de prestar el servicio para interesar al cliente y tratar de construir una relación de confianza y respeto mutuo.
4. Escuchar al cliente, tratar de solucionarle sus problemas, según los diferentes planteos de este y así ver las soluciones alternativas, ya que esto depende del cliente, de su tiempo, del poder adquisitivo, disponibilidades horarias, etc.
5. Nunca reírse del cliente, ni hacer comentarios frente a ellos.
6. Quien más y mejor información posea sobre los diferentes servicios está en mejores condiciones de vender el servicio. Saber hablar no es lo que hace más capaz a las recepcionistas u encargadas, si en cambio el saber preguntar y escuchar.

Como presentar el servicio

Antes de presentar el servicio debemos realizar una exploración de las necesidades e intereses del cliente en particular, para ver con quien estoy tratando. Hablar del servicio, sus beneficios, diferentes alternativas, describirlo es decir enumerar sus características y ventajas. Los beneficios deben basarse en características y ventajas reales del servicio, sino estaremos engañando al cliente. Igualmente es necesario demostrar las ganancias (es decir los beneficios que otorga al cliente una mejor satisfacción).

Plan de bronceado

En primera medida, para poder recomendar adecuadamente un plan de bronceado o una determinada cama debemos conocer los diferentes tipos de piel existentes.

Hay 4 fototipos de piel:

- Fototipo 1: piel extremadamente blanca, casi nunca se broncea y siempre se pone colorada. (3 MIN)
- Fototipo 2: piel muy blanca pero que logra broncearse. (6 MIN)
- Fototipo 3: piel media, se broncea con facilidad. (9 MIN)
- Fototipo 4: piel oscura, nunca se pone colorada. (12 MIN)

Como armar un plan de bronceado:

Para definir el tipo de piel de una persona es importante realizar una serie de preguntas al cliente para ayudarnos a conocer un poco más su piel, y así poder armar un plan de bronceado de acuerdo a su piel y sus necesidades.

Las preguntas que se le debe formular son:

- Si se pone colorada/o cuando se expone al sol o a cama.
- Hace cuanto que no toma sol o cama.
- Si ha sufrido alguna quemadura grave.
- Si está tomando algún medicamento.

Junto con las respuestas obtenidas y los fototipos arriba descriptos vamos a poder definir el tipo de piel del cliente y así poder armarle un plan de bronceado acorde a sus necesidades y piel.

Aceleradores:

El acelerador de bronceado es un estimulante de la melanina, esto hace que la piel obtenga el color más rápido evitando ponerse colorada. También extiende la vida del bronceado. Posee vitaminas antioxidantes como la vitamina A y E, estas retrasan el fotoenvejecimiento y disminuye la aparición de líneas de expresión. También tiene hidratantes naturales como aloe vera, entre otros.

Los aceleradores al igual que las camas se diferencian para distintos tipos de piel:

- *Speed Sun sobre:* crema gel, de rápida absorción que estimula la melanina otorgando un color dorado. Posee agentes hidratantes que dejan la piel suave y dócil. Este acelerador es especialmente recomendado para pieles tipo 1 y 2, ya

que es el más suave. También se recomienda su uso en personas que están bien bronceadas y solo quieren hidratar la piel.

- *Hawaiian Tropic*: Mezcla exótica que tiene extractos de frutas y nueces, Tirosina y Riboflavina que llevan a la piel a su máximo bronceado, dejando piel súper hidratada y extendiendo la duración del mismo por más tiempo. Es una crema liviana que no deja rastros grasos. Es indicada especialmente para pieles tipo 3 o 4 cuando comienzan su plan de bronceado o para las pieles tipo 1, 2 cuando ya tienen base de color.

Es muy importante que les ofrezcas acelerador a todos los clientes ya que este aumenta hasta un 30% el bronceado, esto te va a diferenciar de la competencia.

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Modulo III –Plan de Capacitación Pre temporada recepcionistas

Cuestionario de Evaluación:

Con el fin de determinar la efectividad de la acción formativa necesitamos su colaboración. Su aportación es fundamental para ayudarnos a planificar futuras acciones formativas que satisfagan sus necesidades e intereses. Indique la opción que mejor indique su impresión y realice los comentarios que considere necesarios.

1. ¿Cómo califica las jornadas?
 - Excelente
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala

2. ¿Cómo califica la exposición del formador?
 - En la fijación de objetivos:
 - Excelente
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
 - En mantener la jornada animada e interesante:
 - Excelente
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
 - En la comunicación:
 - Excelente
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
 - En ofrecerle ayuda y asesoramiento:
 - Excelente
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala

3. ¿Cómo califica la infraestructura? (espacio cómodo, etc.)
 - Excelente
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala

¿Cuáles son las funciones u objetivos principales en su Puesto?

1.

2.

3.

¿En qué sentido lo aprendido le ayudará a desempeñarse en su puesto de trabajo?

.....
.....
.....
.....
.....

Sugerencias de mejora:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Gracias por su colaboración.

9.4.

Módulo III

Formularios

Formulario de Evaluación por Objetivos

Evaluado: _____

Antigüedad: _____

Evaluador: _____ Puesto: _____

Fecha: ____/____/____

Objetivos acordados	Plazos acordados	Objetivos alcanzados	Porcentaje de logros
1. Alcanzar un promedio mensual de ventas de 100 unidades de aceleradores. 2. Aumentar las ventas de combos promocionales 20% por mes. 3. Reducir costos de insumos 4.	Mensual	✓	Venta de 80 unidades
Periodo de evaluación desde ____ / ____ / ____ hasta ____ / ____ / ____			
Medidas a reforzar: ➤ Fortalezas: ➤ Debilidades:			
Observaciones y/o sugerencias: 			

Firma Evaluado:

Firma Evaluador:

Formulario de Acciones - Evaluación por Objetivos

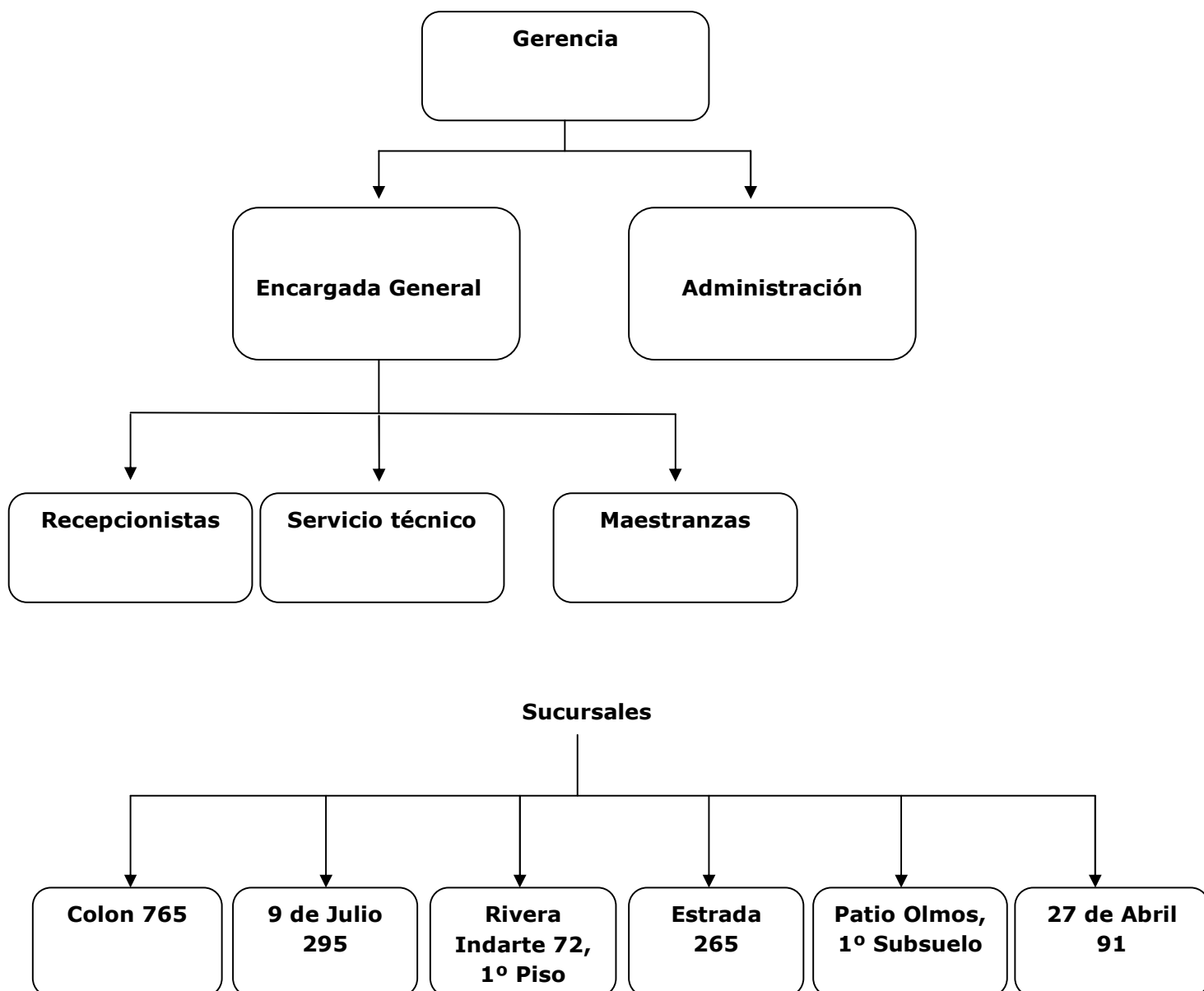
Fecha _____/_____/_____

Objetivos acordados	Acción para lograr el objetivo
1. Alcanzar un promedio mensual de ventas de 100 unidades de aceleradores.	1. Ofrecer aceleradores cada vez que ingresa un cliente al local
2. Aumentar las ventas de combos promocionales 20% por mes.	2. Al terminar con la última sesión acordada ofrecer un nuevo pack promocional al cliente
3. Reducir costos de insumos.	3.
<p>Medidas a reforzar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fortalezas: ➤ Debilidades: 	
<p>Observaciones y/o sugerencias:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	

Firma Evaluado:

Firma Evaluador:

9.5. Organigrama



Fuente: La empresa

Elaboración: Autor

9.6. Transcripción de entrevistas

Transcripción entrevista Gerente y Dueño de Compañía del Sol S.A.

Fecha: lunes 25 de abril

Lugar: bar céntrico de la ciudad

- ¿Cómo se origino la empresa, cual es su historia?

Mira, yo tenía kioscos por el Chateo Carreras, venta de chori panes esas cosas. En un viaje a Buenos Aires un amigo me conto sobre las camas (solares). Así que averigüé todo, me cerró y las trajimos a Córdoba. Así empecé. La primera sucursal fue la de calle 27 de Abril y así fue creciendo. En Córdoba fueron 7 sucursales, ahora solo tengo 6, vendí una. Los 4 de Rosario que tenia los vendí, tengo 1 en Mendoza, en Tucumán, en Corrientes, los 4 de Buenos Aires también los vendí. Y bueno, hay en otras provincias franquicias también. Al principio éramos mi mujer y yo, y mi madre que siempre ayudo en la administración, está todavía.

- ¿Cómo considera que se encuentra hoy posicionada la marca en el mercado?

Como marca muy bien, competencia casi no hay, es mínima. Somos reconocidos, la marca es muy reconocida, así que en ese sentido estamos muy bien.

- ¿Cuáles son los productos y servicios que comercializa la empresa?

Bueno, el producto son las camas solares. También hay servicio de depilación pero es tercerizado. El servicio básicamente se basa en la atención al cliente, es lo que nos diferencia en el mercado, el trato personalizado y el correcto asesoramiento sobre cómo vender el producto, o sea las camas.

- ¿Cuáles son sus principales clientes y proveedores?

Clientes... hay de todo, no se diferencian los sexos, sobre todo en temporada baja, y mayormente mujeres en temporada alta. Todas las edades siempre. En cuanto a proveedores, por ejemplo los tubos, lámparas, filtros, como son productos importados la mayoría se piden en Buenos Aires. Otros proveedores pueden ser el servicio de lavandería contratado, que retira todos los días las toallas...

- ¿Cuál es el índice de rotación de personal?

No es mucho, generalmente las que se van es por mejores ofertas laborales. Pero quien te va a poder dar más información es Ivana, ella se encarga de eso, de todo lo que tiene que ver con el personal, por si necesitas índices.

- ¿Ivana es quien se encarga de las decisiones respecto del personal? No poseen departamento de Recursos Humanos

Nunca, antes mi mujer se encargaba de todo eso. Ahora Ivana, ella se encarga de todo. A mí me llegan las cosas cuando ya se complicaron, sino ni me entero. Pero ella se encarga de organizar las vacaciones, buscar reemplazos, controlar faltas, todo eso...

- ¿Por ejemplo, en que situaciones deben acudir a usted?

Mmm, no sé, cuando hay algún problema grave con algún cliente, si realizan alguna inspección, esas cosas.

- ¿Qué percepción le merece el clima organizacional, y la satisfacción laboral de los empleados?

Creo que está todo bien, al menos yo no me entere. Por ahí te vayan a decir algo de los sueldos cuando vayas, yo ya sé que no están muy conformes. Pero el clima igual es bueno, se llevan bien.

- ¿Han realizado en la empresa capacitaciones para los empleados?

Uff... hace mucho, estaba mi mujer todavía. Habíamos hecho una capacitación de atención al público, habíamos contratado a psicólogas creo... pero no sé, creo que no sirvió mucho. La verdad que fue hace mucho, preguntare a Ivana, debe tener el material.

- ¿Tiene pensado abrir más sucursales? ¿Como ve su empresa en el futuro, donde quisiera verla?

No. La verdad que ampliar no, para nada. Por lo menos ahora no hasta que pase el tema de la publicidad que hay sobre el cáncer de piel. En Europa está casi prohibido ya. Además ahora yo estoy con otros proyectos nuevos, y estoy trabajando en eso. Por eso Ivana se ocupa de casi todo, estoy conectado con otro proyecto que tengo en marcha, yo paso por los locales pero si pasa algo me llaman.

Transcripción de la entrevista con la Encargada General de Compañía del Sol S.A.

Fecha: martes 26 de abril

Lugar: Local de la empresa de Patio Olmos.

- *Ivana, contame en qué consiste tu función, como es tu trabajo diario.*

Bueno, controlar los locales, lo que es facturación, que los locales estén en condiciones, que las camas estén funcionando, que las chicas hayan entrado en su horario habitual digamos que tienen que entrar, que estén trabajando bien, que estén atendiendo bien, que los locales estén limpios. Eh, que no falte nada de insumo. Si hay alguna queja o algo, todas las mañanas a primera hora yo las llamo a las chicas para ver si está todo bien, si necesitan algo, si hay algo raro, alguna maquina que se haya roto, si la compañera del otro turno les dejo una nota. Por ejemplo si hay alguna maquina rota o algo, por ahí por más que yo no esté trabajando me llaman igual. Después también me encargo de todo lo que es publicidad, hacer promociones con empresas. Eventos solo hacemos en eventos grandes. Lo que hemos estado haciendo ahora son las páginas de descuento, como Groupon. Ayer aparecimos, a ver el sábado en Clicon estuvo hasta ayer hoy en Lexbonus y bueno, después salen en otras más, y también sale en La Voz del Interior y... que mas, y bueno en realidad medio que de todo un poco...

- *Si, José me conto que también sos la encargada de realizar la selección del personal*

Si

- *¿Cómo la realiza?*

Si también, yo me encargo de la selección de las chicas. Generalmente tuve mejor suerte cuando selecciono gente recomendada por las mismas chicas o conocidas. También a veces se ponen artículos en el diario, o pasan y dejan los cv, y cuando necesito los miro. Pero generalmente me va mejor como te dije cuando son recomendadas. También si alguna de las chicas me falta me encargo de buscar a alguien para que las reemplacen, muchas chicas de las que reemplazan son las que han estado de refuerzo o que trabajan los domingos. Pero ahora hace mucho que no hay selección, antes si.

- *¿Porqué antes si?*

Porque tomábamos muchas chicas estudiantes que digamos lo tomaban como trabajo de paso, bueno. Ahora medio que también, pero como que era un factor, entonces se iban, tiene que ver con el horario. La mayor rotación era del turno tarde, como cerramos a las 23 no les gustaba el horario. Ahora trato de manejarme con los refuerzo.

- *¿Me puedes contar cómo es eso de los refuerzos?*

El refuerzo es en temporada alta, que puede ser a partir de septiembre. O sea va variando mucho depende de qué local. El refuerzo se encarga básicamente de ayudar a la recepcionista, acompañar la gente hasta el box, desinfectar las camas, mantener el local en condiciones, siempre cuando haya gente no, cuando no hay gente saben las dos tienen que limpiar el local, acomodarlo. Porque no sabes la cantidad de gente que viene, ahora de que viene una cada tanto es una chica sola. Si no hay refuerzo en estas épocas se demora mucho, porque hay gente que se los carga y pasa directamente, pero hay otra que hay que explicarles todo, entonces el refuerzo se encarga de acompañar a los que ya tienen turno, y la recepcionista de explicarles todo. A fines de diciembre las chicas de refuerzo dejan de trabajar. Si son buenas o veo que trabajan muy bien, se desempeñan bien, la idea es tratar de buscarles que cubran vacaciones, de las chicas que salen de vacaciones, las recepcionistas o llamarlas para que cubran cosa que si se me desocupa otro puestos poder dejarla.

- *Recién dijiste de acuerdo al desempeño, cuales son los criterios en los cuales te basas para evaluar el desempeño*

Más que nada que sepan desenvolverse solas, trabajar solas sin tener que estar dependiendo todo el tiempo de alguien. Que sean despiertas en el sentido de que si llega a pasar algo algún cliente se queja puedan solucionarlo sin que el cliente se vaya, sin que se enoje. Que sean súper simpáticas obviamente, porque la gente acá viene... que sepa desenvolverse, que tenga buen trato con el cliente, o sea chicas que sepan hablar, dirigirse a la gente y también adecuarse a la gente, hay gente que es muy grande de 70 años y les gusta que las trates de usted y otras gente joven que viene y te saluda.. Es decir, saber tratar con todo el mundo. Que sean ordenadas, que sean limpias, que mantengan en condiciones el local, chicas que no sean aplastadas, o sea que este todo el día sentada no me sirve de nada. Que yo tenga que estar diciéndoles todo el tiempo lo que tienen que hacer no. Eso es lo que trato de evitar. Obviamente que acá con el tiempo las chicas se van poniendo más vagas, porque las que son mas viejitas, las que hace más tiempo que están son mas vagas. Hay chicas que están por

ahí hace dos años y no debería estar diciéndoles repasa los chapones (parte de arriba de las camas) esas cosas.

- *¿Porque crees que se ponen más vagas?*

No sé si es por un tema de rutina... es que hay cosas tan mecánicas que por ahí te las puedes olvidar

- *Hoy en día, ¿Cuáles son las prioridades de la empresa?*

y... depende del punto de vista de quien en realidad. Por ahí la idea nuestra es, o sea la idea de José es que vendan, es la facturación, si atienden bien, si atienden mal. La verdad es que está muy por fuera hoy por hoy de lo que está pasando en los locales. La idea por ahí mía, es yo lucho mas por el tema de que las chicas atiendan bien, las maquinas estén en condiciones, digamos que los técnicos estén arreglando las maquinas. Que atiendan bien las chicas obviamente. Y que el servicio que se ofrece sea más que bueno, si el servicio es bueno la gente viene. Y también está el tema de hacer publicidad, se había dejado bastante de hacer publicidad, si bien la marca esta posicionada pero siempre está el problema de que la campaña contra las camas solares y demás, y quieras o no la publicidad es lo que va a promocionar que las camas no producen cáncer. Por ahí viene y preguntan: es verdad?, y bueno, les explicas, que obviamente el exceso si te hace mal, pero una cama bien recomendada no hace nada.

- *Con respecto a esta problemática de la campaña que me comentas, ¿A las recepcionistas se les dio una capacitación al respecto para poder asesorar a los clientes?*

En todos los locales está pegado lo que indica la Asociación Mundial de Camas Solares, que explica que la publicidad que salió estaba como mal hecha, porque si bien si produce cáncer, tiene que estar a nivel uno de cáncer al igual que el sol, porque en realidad son los mismos rayos. Pero obviamente que es en exceso, o sea no es porque tomes, si vos tomas moderadamente un plan de bronceado como se recomienda para el tipo de piel que se recomienda y en una cama que esta adecuadamente cuidada, que no es lo mismo que se metan 12 minutos en una cama que 20 minutos en otra. Una cama que no esté cuidada adecuadamente también es mala. A las chicas se les entrega el manual que indica esto y se les explica más o menos como era el tema. Bien indicado hoy por hoy quizás sea un poco mejor que el sol. Al respecto la legislación nueva pide un montón de cosas y nosotros las cubrimos, pide un medico lo

tenemos, un radiólogo, técnicos especializados los tenemos, digamos las personas que ven las maquinas son técnicos recibidos que saben lo que están haciendo.

- *¿Qué percepción te merece el clima organizacional?*

Bastante bueno, por lo menos entre las chicas bien, o sea hay buen clima entre todas. Puedo haber algunos roces pero es mínimo, entre todas se llevan bastante bien, no es que hay problemas así.

- *¿Cómo calificarías la satisfacción laboral de las empleadas recepcionistas, las maestranzas y las administrativas?*

Hay algunos reclamos (risas), más que nada las recepcionistas por el sueldo, eh... no sé si tanto por el cuanto sino él cuando. En temporada baja más que nada, porque retiran de caja, va todas retiramos de caja, y en temporada baja demoramos mucho más, y hasta que nos den el ok para darles a las chicas que empiecen a retirar por ahí es 7 u 8 del mes y recién nos dan el ok. Lo que tratamos de hacer desde nuestro lado, con la administración es que vayan juntando y no entreguen a quienes se encarga de los retiros, para que no tarden tanto en juntar, y bueno, cobrar. Y bueno, la administración, yo y maestranza no, porque cobramos después de que cobran las chicas, pero no me genera inconveniente. Pero normalmente sí, lo que más reclamo hay es eso. Es lo que más les pesa digamos. Y por ahí el tema de reconocimiento en cuanto mas allá de lo que podamos decirles a que bien cuanto facturarse o no... además yo creo que se genera incertidumbre, también ven que entra poca gente al local, esa incertidumbre, ver que el negocio no va como antes les da incertidumbre.

- *¿Se implementa actualmente algún sistema de reconocimientos, incentivos?*

Mmm si, por ahí si un local factura bien, se les dice, bien, facturaste tanto, muy bien. O por ahí me llaman y me dicen lo que van facturando en el día, y las felicito. Yo tengo buena onda con todas, por ahí hay algunas con las que tengo más trato, que están hace mucho más tiempo, y por ahí de mi misma edad y que puedes hablar más, pero en el momento en que se corta, que tengo que decirles algo, se los digo a todas. También por ahí el trato y las felicitaciones no se hacen en la forma correcta. Que se yo. Antes si se daban pagos extras, en temporada alta, pero hace mucho que no. El año pasado si se dio un pago extra pero solo al local de Estrada, que bueno, eso a las otras les choco, porque yo también me entere porque les dijo José: si llegan a tanto les doy... y bueno, eso choco.

- *¿Existe un reglamento interno de trabajo?*

Sí, hay un reglamento, o sea, pero no está como reglamento pero cuando se lo presentamos si como reglamento. Están como las cosas básicas, que no se puede comer, tomar mate, juntarse con amigos en el local, son las cosas básicas de todos los días.

- *¿Cómo se toman las decisiones importantes, y quienes participan de ellas?*

Depende, depende de... o sea la mayoría José, pero de cosas más importante, de la toma de personal y esas cosas decido yo. Lo referido a atención al público también yo. Con respecto a las chicas, las recepcionistas, yo siempre les doy el permiso de que, por ejemplo, si alguien se queja que no le funciona una maquina, lámpara, o porque se queja de que no quema una cama, ya sabe que ellas pueden decidir cambiarlos de cama o regalarles una facial. Esas cosas que se pueden solucionar sin que haga falta que este yo. Porque saben manejar el criterio de que el cliente nunca se tiene que ir desconforme y trato de que se genere esa confianza de decir bueno, maneja a tu criterio y que después me avisen, mira, le tuve que regalar esto a un cliente porque se quejo de la cama o algo por el estilo, que se le atraso el turno y el cliente se quejo. Eso saben que pueden manejarlo ellas. Ahora, si pasa algo más grave, que se haya golpeado alguien que se yo, ahí si, me llaman a mí.

- *¿Qué medios de comunicación utilizan para bajar esta información, o transmitir las ordenes, nuevas incorporaciones de personal, productos?*

Mira, personalmente, o por teléfono si es una promo nueva, como hoy las llame a todas y les dije que hoy salía la promo de Clicon, que estén atentas y sino también lo tienen por papel a las promociones. Pero todo lo demás personalmente siempre.

- *¿Se evalúa el desempeño de los empleados?*

Mira, no es que nos sentamos a ver qué paso en el mes, no es que evaluamos con José, pero yo por mi parte si lo evalúo. Voy viendo en el sentido de que si después me piden algo, porque no se, un sábado por ejemplo porque se quieren ir a una fiesta, también va a depender del desempeño que tengan. Ellas también lo saben. Es como un premio, es decir yo les doy el permiso de que puedan faltar un día pero vos también respóndeme de la manera que te pedimos.

- *¿Cuáles son las quejas o reclamos frecuentes de los clientes, si las hay?*

mmm... por ahí si les llevo a cambiar la chica en un local, más que nada cuando reemplazan por vacaciones no les gusta mucho. Hay gente que está acostumbrada a ver la misma cara siempre y las chicas saben que consumen, que cama toman, todo.

Otra cosa de que se quejan es en temporada alta, es que hace mucho calor, por más que tengas el aire a full que tenas el extractor prendido todo el día no dan abasto y las camas están funcionando todo el tiempo. Por ahí esa es una queja pero ya nos excede. Hay locales como este que como el aire es centralizado, es súper ventilado, súper fresco, pero bueno no hay forma.

- *¿Qué consideras que se puede implementar para que los empleados realicen mejor su tarea, estén motivadas para un buen desempeño?*

A las chicas les falta motivación, las veo achanchadas. Por ahí no solo por darles algo económico, sino incentivarlas mas. Hacerles ver formalmente que están haciendo bien las cosas, de levantarlas un poco, más que nada. Sobre todo en temporada baja es que los locales son mucho más tranquilos. Antes no tenían acceso a internet y no podían tener sus teléfonos cerca siquiera, entonces ahora en temporada baja si las deajo, porque si no es un embole. Además ya sé que lo van a hacer, por más que les pongas contraseña todo te buscan las mil vueltas y los van a hacer. Prefiero yo saber que están usando internet y que lo bajen cuando venga alguien a que lo hagan escondidas y me dé cuenta, porque tonta no soy.

9.7. Grilla de Observación

Dimensiones	Indicadores	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Observaciones
Aspecto exterior	Fachada				X	Todas las sucursales mantienen la misma imagen. Solo un local por estar en una galería cuenta con acceso por escaleras
	Publicidad				X	
	Accesibilidad			X		
Aspecto interior	Distribución mobiliaria			X		Las instalaciones en general se encuentran en muy buen estado de mantenimiento
	Orden/limpieza				X	
	Ventilación				X	
	Iluminación				X	
	Estado general (pintura, etc)				X	
Clientes	Tiempo de espera			X		
	Comodidad				X	
Personal	Imagen personal				X	No se observaron duplicaciones de funciones en ningún local. La actitud hacia el cliente es de un trato cordial y personalizado.
	Actitud frente al cliente				X	
	Duplicación de funciones					

9.8. Modelo cuestionario

Puesto: _____

Fecha: ____/____/____

Antigüedad: _____

Edad: _____

Lea cada consigna y señale con una "X" la alternativa que considere refleja mejor su situación:

1. Conozco cual es la misión, visión y objetivos de la empresa
<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
2. Tengo claros los objetivos, funciones y tareas de mi puesto, por lo tanto se lo que la empresa espera de mi trabajo
<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
3. Ante una situación que me es difícil resolver, acudo a:
<input type="checkbox"/> Gerente/dueño <input type="checkbox"/> Encargado <input type="checkbox"/> Compañeros de trabajo <input type="checkbox"/> Resuelve solo <input type="checkbox"/> Otro:
4. Mi jefe toma decisiones con la participación del personal, escucha opiniones y/o sugerencias
<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Nunca
5. La relación con mis compañeros de trabajo es:
<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Muy buena <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala
6. Realizo actividades extra laborales con mis compañeros de trabajo
<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Nunca
7. Me siento parte de un equipo de trabajo
<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Nunca
8. Al recibir una orden o cuando me hace un pedido la jefatura, las mismas son claras y se entienden
<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Nunca
9. Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo
<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Nunca
10. La jefatura crea espacios para manifestar inquietudes y/o sugerencias
<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> A veces

<input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Nunca
11. Las condiciones ambientales, como la iluminación, el ruido y la ventilación, facilitan mi actividad diaria
<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
12. Las instalaciones del local, como los muebles, el escritorio, espacios, facilitan mi trabajo y servicios que brindo al cliente
<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
13. La empresa me brindo la capacitación necesaria para desempeñar mi trabajo
<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
14. Cuando se incorporan nuevos procedimientos o productos la capacitación que recibo es suficiente
<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
15. Mi motivación hacia el trabajo es:
<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Muy buena <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala
16. Mi trabajo me resulta:
<input type="checkbox"/> Rutinario y monótono <input type="checkbox"/> Divertido e innovador <input type="checkbox"/> Aburrido <input type="checkbox"/> Otros:
17. En general, las condiciones de trabajo (salario, horario, beneficios sociales) son:
<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Muy buena <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala
18. Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa
<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
19. Mis superiores evalúan mi trabajo
<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Nunca
20. Recibo reconocimientos e incentivos por mi desempeño de parte de mis superiores
<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Nunca
21. Cuando reconocen mi trabajo por buen desempeño, me siento motivada a trabajar más y mejor
<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo

<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo 22. El salario es abonado en la fecha acordada en la contratación <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo 23. Considero que el salario es justo en relación a mi puesto de trabajo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo

24. ¿Cuáles son los factores que más te motivan en el trabajo? Marca tres opciones, del 1 al 3, según orden de importancia.

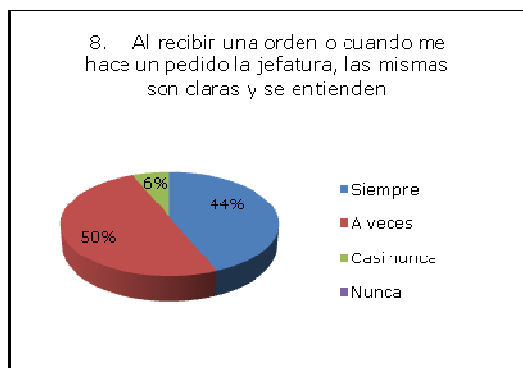
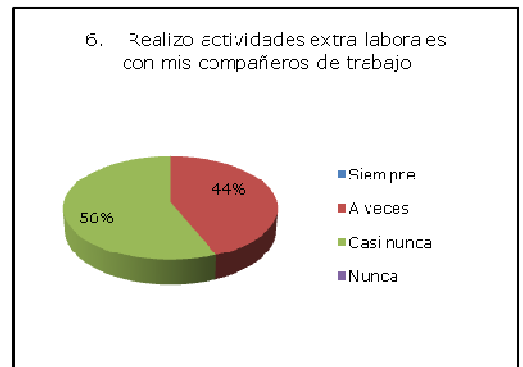
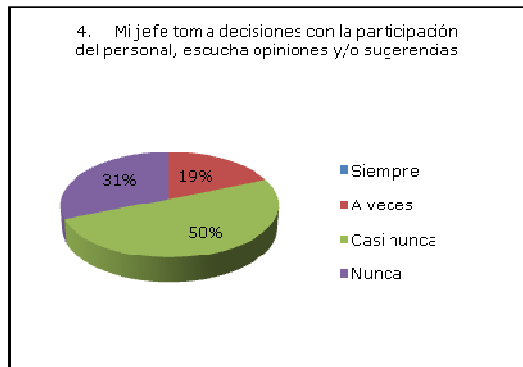
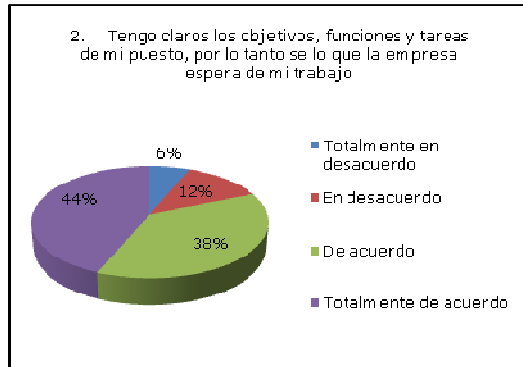
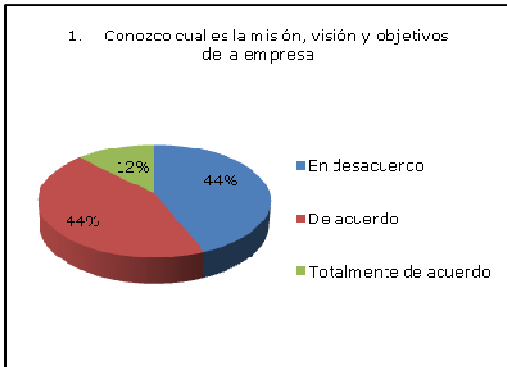
• Ambiente laboral agradable	
• Jornada laboral cómoda (horarios, turno, etc.)	
• Buen salario	
• Capacitación	
• Jefe directo competente y justo	
• Posibilidades de promoción	
• Trabajo estable	
• Compañeros agradables	
• Iniciativa, autonomía y responsabilidad	
• Otros:	

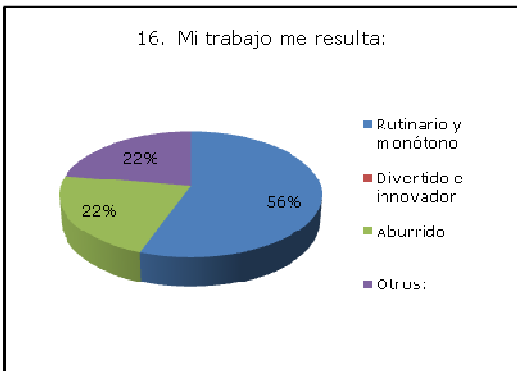
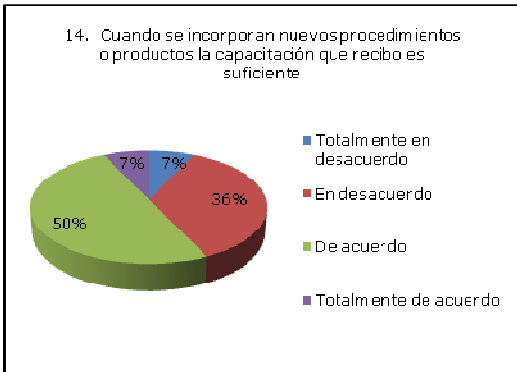
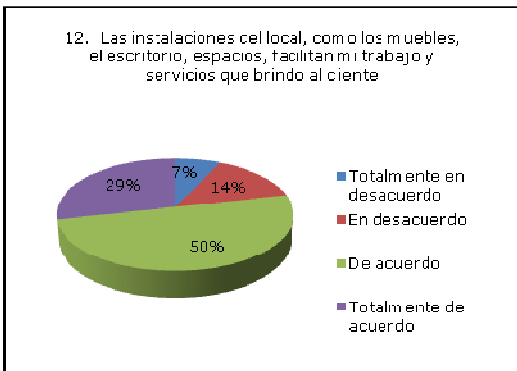
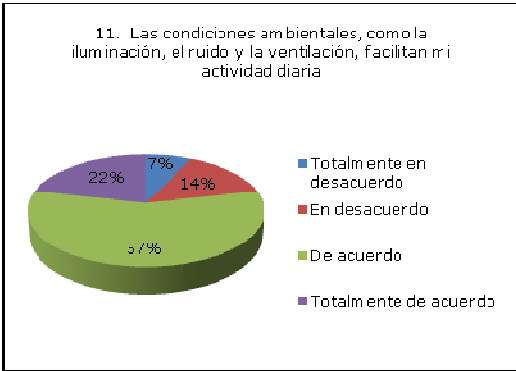
25. Me gustaría que la empresa reconociera mi desempeño con:

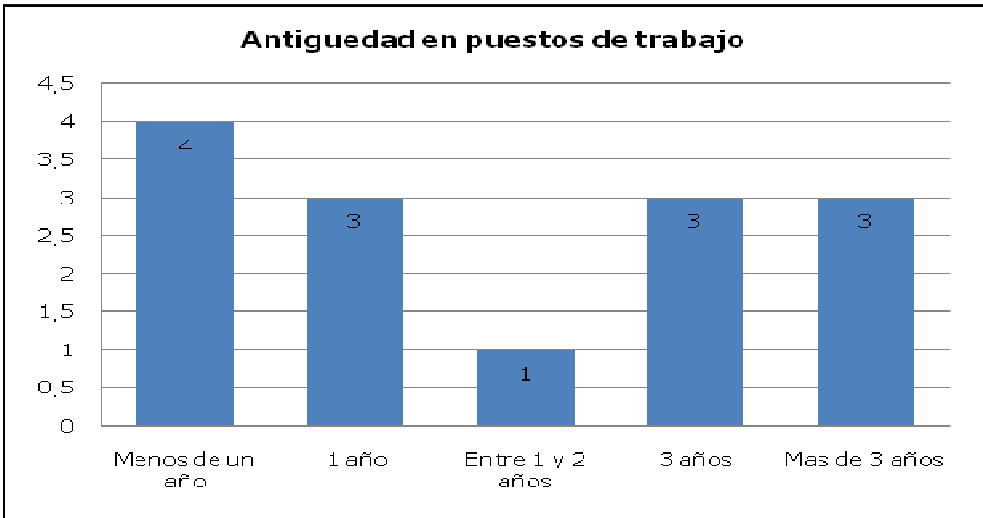
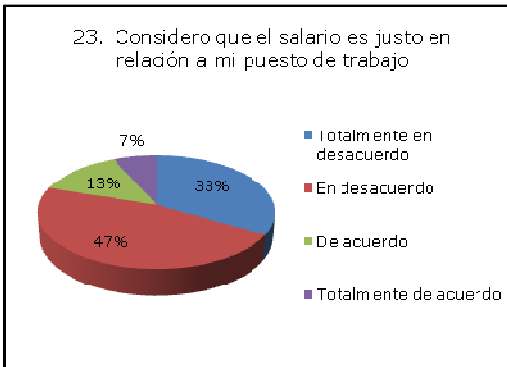
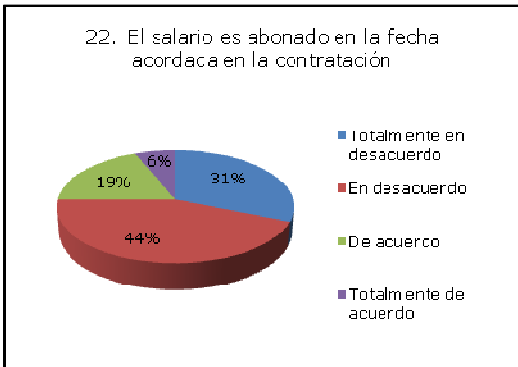
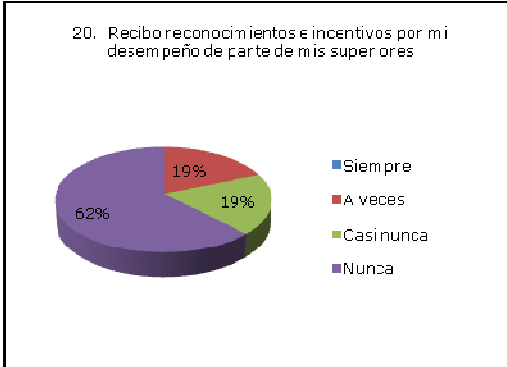
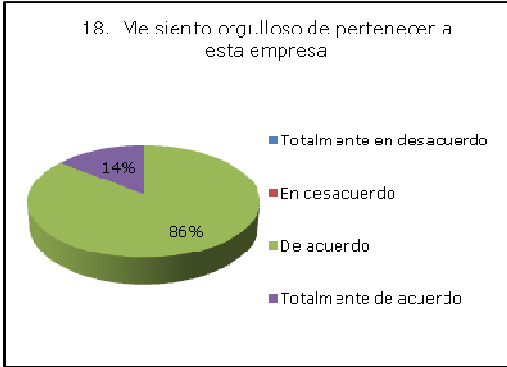
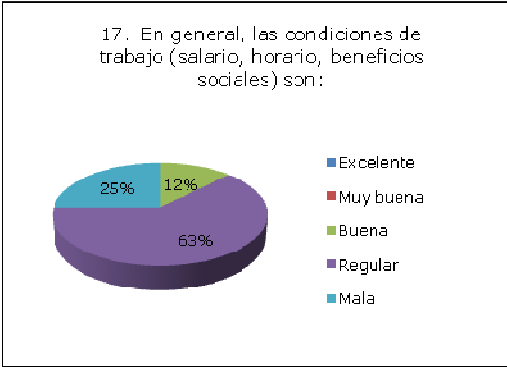
Puede marcar más de una opción.

1. Cartas de felicitación	
2. Pagos extra	
3. Ascensos	
4. Capacitaciones	
5. Reuniones laborales de distensión	
Otros:	

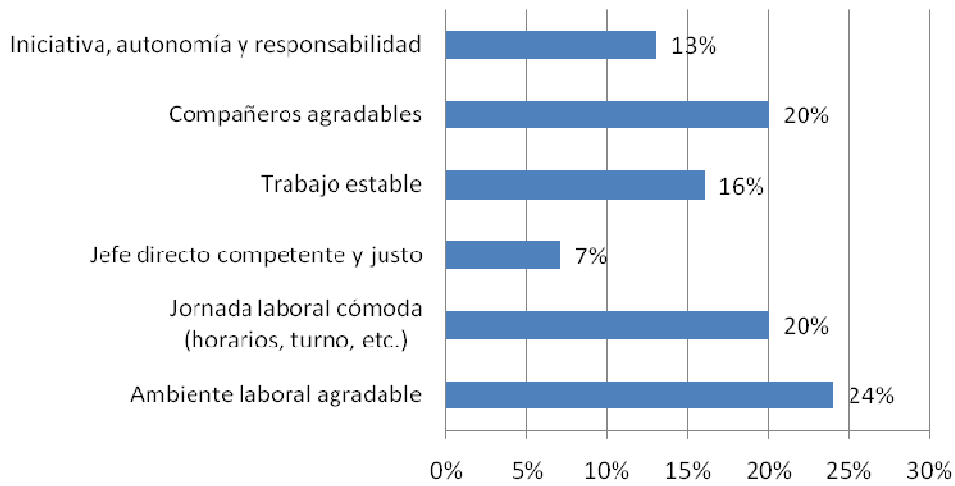
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.



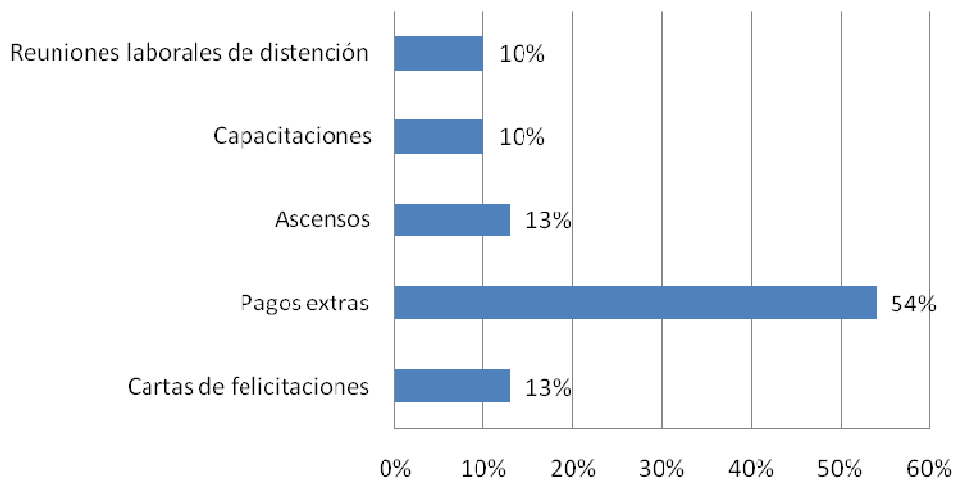




Consigna N° 24: ¿Cuáles son los factores que más te motivan en el trabajo?



Consigna N° 25: Me gustaría que la empresa reconociera mi desempeño con:



Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Este formulario estará completo sólo si se acompaña de la presentación de un resumen en castellano y un abstract en inglés del TFG

El mismo deberá incorporarse a las versiones impresas del TFG, previa aprobación del resumen en castellano por parte de la CAE evaluadora.

Recomendaciones para la generación del "resumen" o "abstract" (inglés)

"Constituye una anticipación condensada del problema que se desarrollará en forma más extensa en el trabajo escrito. Su objetivo es orientar al lector a identificar el contenido básico del texto en forma rápida y a determinar su relevancia. Su extensión varía entre 150/350 palabras. Incluye en forma clara y breve: los objetivos y alcances del estudio, los procedimientos básicos, los contenidos y los resultados. Escrito en un solo párrafo, en tercera persona, contiene únicamente ideas centrales; no tiene citas, abreviaturas, ni referencias bibliográficas. En general el autor debe asegurar que el resumen refleje correctamente el propósito y el contenido, sin incluir información que no esté presente en el cuerpo del escrito. Debe ser conciso y específico". Deberá contener seis palabras clave.

Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	PESSOLANI, REGINA
E-mail:	regina.pessolani@hotmail.com
Título de grado que obtiene:	Lic. en Psicología

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	Plan motivacional para fortalecer el clima laboral de la
Título del TFG en inglés	Motivational plan to strengthen the...
Tipo de TFG (PAP, PIA, IDC)	PAP
Integrantes de la CAE	G. BUSTAMANTE SIERRA - V. ROSSO
Fecha de último coloquio con la CAE	30/08/2012
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	Guardado bajo el nombre del título del TFG. Formato PDF.

empresa
compañía del
sol S.A.

Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)

Autorización de Publicación electrónica:

- Si, inmediatamente
 Si, después de mes(es)
 No autorizo


Firma del alumno

07/09/2012