

TRABAJO FINAL DE GRADO

LIC. EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“CLIMA LABORAL EN CONSULTORA INTEGRAL”.

Alumna: Bolaño, Lucila



Universidad Empresarial Siglo 21

Diciembre 2010

El presente Trabajo Final de Graduación, se focaliza en la empresa **CONSULTORA INTEGRAL**, la cual se encuentra radicada en la localidad de Huinca Renancó al sur de Córdoba. Esta organización, se dedica a brindar asesoría contable a diferentes empresas de la ciudad y de la región.

El desarrollo de este trabajo, comienza con un análisis general de la organización por medio de diferentes instrumentos de recolección de datos como entrevistas, cuestionarios, encuestas y revisión documental, con el fin de conocer la situación actual que presenta el clima laboral dentro de una empresa de asesoría-consultoría. Analizados los resultados y detectados los puntos débiles en cuanto a esta temática, se desarrollan dos alternativas de acción con el objetivo de mejorar las debilidades encontradas en el clima laboral de **CONSULTORA INTEGRAL**.

La primera de ellas, consiste en el diseño de un plan de comunicación interna para todas las áreas de la empresa, con el propósito de aumentar la comunicación entre los trabajadores y sus superiores.

La segunda acción, se enfoca en generar actividades de trabajo en equipo tanto dentro como fuera de la empresa para optimizar las relaciones laborales entre todas las personas de la organización.

Se concluye en que ambos programas propuestos, se articulan entre sí, puesto que el complemento de estas acciones, tienen como fin lograr un mejor clima laboral en la organización.

The present final work of graduation is focus on **CONSULTORA INTEGRAL**; wich is situating in the city of Huinca Renacó, south of Córdoba. The company's goal is to offer account consultancy to different companies in this town and the region.

The development of this essay begins with a general test of the organization using different techniques such us gathering personal information, conducting interviews, surveys, questionnaires and documentary review in order to know the actual situation of the labor climate into a company of consultancy. Analyzed the results and detected the weaknesses about this topic, develop two alternatives of action with the objective to correct the weaknesses found in the labor climate of **CONSULTORA INTEGRAL**.

The first action, consist in the design of a plan of internal communication for all the areas of the company with the purpose to improve the communication between the workers and their manager.

The second action, is focus in generate activities of teamwork inside and outside the office to optimize the labor relations between the people of the organization.

This work concludes in that both proposed programs, are articulated between them, because the complement of this actions have as goal achieve a better labor climate in the organization.

“Un hombre de fuerza e inteligencia extraordinaria puede no ser más que un cero en la sociedad si no sabe hablar”.

(William Channing)

AGRADECIMIENTOS...

En primer lugar quiero agradecerle a mi familia por haber comprendido y aceptado mis decisiones en cuanto a mi formación profesional y por acompañarme durante todos estos años de estudio, pero principalmente por brindarme la oportunidad de acceder a la educación.

A CONSULTORA INTEGRAL, que me abrió sus puertas para llevar adelante este trabajo en sus instalaciones sin ningún inconveniente.

A mis amigos, compañeros y a todas aquellas personas que se han cruzado en mi vida y que me han acompañado con su presencia en tantos momentos y circunstancias.

También quiero expresar mi reconocimiento a todos aquellos que me han otorgado su apoyo, ayuda, reconocimiento y dedicación, por más pequeña que haya sido, en el desarrollo de este trabajo.

Y por último, a mi Tutora de Carrera quien me acompañó y guió en los comienzos del desarrollo de este Trabajo Final de Grado, pero por sobre todo por haberme alentado en aquellos momentos de incertidumbre y dificultades en esta etapa final.

A todos ustedes muchísimas gracias!!!

ÍNDICE

Capítulo I: INTRODUCCIÓN AL TRABAJO FINAL DE GRADO

Introducción.....	9
Justificación.....	10
Definición de tema.....	12
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos.....	14

Capítulo II: METODOLOGÍA

Entrevista.....	16
Cuestionario.....	16
Encuesta.....	16
Revisión Documental.....	19
Cronograma de Relevamiento.....	20

Capítulo III: PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Ficha Técnica.....	22
Reseña Histórica.....	23
Consultora Integral en la actualidad.....	25
Plantilla de Personal.....	27
Organigrama.....	29

Capítulo IV: MARCO TEÓRICO

Organización.....	32
Clima Laboral.....	32
Formas de Clima Laboral.....	33
Funciones del Clima Laboral.....	34
Vínculo e Involucramiento.....	35
Compensaciones.....	36
Comunicación.....	36
Comunicación Interna.....	37
Comunicación Externa.....	38
Liderazgo.....	38
Relaciones Laborales.....	39
Satisfacción.....	40
Participación.....	41
Ambiente Físico-Condiciones Laborales.....	42
Estructura.....	42

Capítulo V: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Diagnóstico Externo	47
Contexto General.....	47
Sector Terciario-Servicios.....	47
Evolución del Empleo.....	49
Nivel Salarial.....	51
Feminización del Mercado Laboral.....	52
Contexto Específico.....	55
Demografía.....	55
Ubicación Geográfica.....	57
Educación.....	58
Actores del Sector.....	60
Diagnóstico Interno	63
Misión.....	63
Visión.....	64
Objetivos.....	64
Valores.....	64
Políticas.....	65
Estructura Organizacional.....	66
Aspectos del Clima Laboral relevados en Consultora Integral.....	69
Director-Área Dirección.....	69
Mandos Medios-Áreas Dirección, Calidad, Contable- Impositiva, Registración, Laboral, Sociedades e Instituciones y Administración y RRHH.....	73
Personal de la organización-Áreas Calidad, Contable- Impositiva, Registración, Laboral, Sociedades e Instituciones y Administración y RRHH.....	78
Conclusiones Diagnósticas.....	95
<u>Capítulo VI:</u> CONCLUSIONES	
Conclusiones Generales.....	101
<u>Capítulo VII:</u> PLAN DE PROPUESTAS	
Esquema General de Propuestas.....	104
Desarrollo de Propuestas.....	105
Plan de Comunicación Interna.....	105
Actividades de Trabajo en Equipo.....	136

Presupuesto General-Cashflow.....	149
Capítulo VIII: ANEXOS	
Instrumentos de Recolección de Datos	154
Entrevista al Director de Consultora Integral.....	154
Cuestionario de Clima Laboral.....	157
Encuesta de Clima Laboral.....	161
Resultados del Relevamiento.....	167
Resultados Cuestionarios a Mandos Medios.....	167
Resultados Encuesta al Personal.....	172
Encuesta de satisfacción de clientes.....	187
Formulario de registro de acciones preventivas y correctivas.....	190
Capítulo IX: BIBLIOGRAFÍA	
Bibliografía.....	193

Capítulo I

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

En la actualidad gran parte de las empresas y PYMES entienden que el éxito en la gestión y el desarrollo efectivo está directamente relacionado con la resolución efectiva de los problemas humanos, no solamente porque reduce de modo notable los costes por juicios laborales y de salud; sino porque al disminuir los conflictos entre las personas las relaciones se tornan dinámicas, eficientes y mucho más exitosas a nivel de trabajo en equipo y de concreción de objetivos.

El clima laboral hace referencia al ambiente de trabajo, a las relaciones informales, al sentido de pertenencia y a la satisfacción de la persona en su trabajo. Cada organización al ser única desarrolla una personalidad determinada, y por lo tanto todo grupo humano evidencia características especiales que conforman una peculiar cultura organizacional; la cual es el producto de todas sus características, sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos.

Teniendo en cuenta que un buen clima de trabajo genera indirectamente una buena calidad de vida laboral, todos los esfuerzos que emprendan las empresas para alcanzar este propósito no debe ser visto como un costo, sino como una inversión que permitirá contar con un personal sano y satisfecho dentro de la organización.

Es por esto, que este trabajo final de grado tiene como propósito diseñar, desarrollar y crear en la organización **CONSULTORA INTEGRAL**, dedicada a la consultoría-asesoría contable en el sur de la provincia de Córdoba, diferentes acciones que ayuden y contribuyan a mejorar el **CLIMA LABORAL** reinante dentro de la misma.

JUSTIFICACIÓN

Toda organización es creada para un objeto, es diseñada artificialmente para que cumpla una meta y logre sus objetivos. Esta se fundamenta en un conjunto de personas, actividades y roles que interactúan entre sí.

Este propósito fue lo que origino la creación de **CONSULTORA INTEGRAL**, una organización, radicada en Huinca Renancó, dedicada a prestar servicios de asesoría y consultoría contable a diferentes empresas de la localidad y de la zona.

Ante un gran crecimiento por parte de la cartera de clientes, y con el fin de brindar un servicio de calidad a los mismos, la organización evidenció conjuntamente un notable aumento de sus integrantes; lo cual generó la conformación de una plantilla de personal importante para **CONSULTORA INTEGRAL**. Paralelamente a este crecimiento de la organización, viene la creación de un clima laboral, el cual ayuda y alimenta la participación, creando una conducta madura de todos los miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la empresa. Esta organización al comprender que un buen clima de trabajo es contundente para un óptimo funcionamiento, y al ser consciente de que dentro de ésta el mismo no se encuentra presente, entiende que es necesario mejorar dicho ambiente de trabajo.

Atendiéndose esta necesidad, se llevó a cabo un relevamiento de la empresa con el fin de detectar cuales eran aquellos factores más significativos que estaban afectando al clima laboral de la empresa. Al observarse los resultados, se descubrieron una serie de debilidades en lo concerniente a la comunicación interna y al trabajo

en equipo entre los integrantes de las diferentes áreas y sus encargados.

Una vez identificados los problemas que afectaban al ambiente de trabajo, la labor consistió en generar diferentes tácticas de acción con el fin de disminuir y solucionar directamente esas debilidades, y así lograr mejorar el clima laboral de **CONSULTORA INTEGRAL**. El diseño de cada una de estas intervenciones se realizó tomando en cuenta los puntos más sobresalientes del diagnóstico realizado en la organización y de acuerdo a la factibilidad económica, humana, técnica y política de la empresa. A sí mismo, el contenido de las propuestas, fue realizado pensando en la posibilidad de una rápida y simple ejecución por parte de la organización.

Estas acciones de intervención, pretenden no sólo ser una posible vía de solución a los problemas detectados dentro del clima laboral, sino también contribuir en cierta forma a mejorar el desempeño organizacional.

DEFINICIÓN DEL TEMA

Visto la importancia que reviste para una organización contar con un personal que se sienta conforme y a gusto en el desarrollo de sus tareas, y que además genere vínculos laborales positivos para que no perjudiquen el ambiente de la empresa; se considera de suma importancia prestar interés, para el caso de **CONSULTORA INTEGRAL**, al **CLIMA LABORAL DENTRO DE UNA EMPRESA DE ASESORÍA-CONSULTORÍA**.

OBJETIVOS

General

Relevar el clima laboral imperante de la empresa **CONSULTORA INTEGRAL**, con el propósito de conocer los factores que inciden en el ambiente de trabajo de la organización.

✚ Específicos

- Identificar las variables mas significativas que caractericen el clima laboral de **CONSULTORA INTEGRAL**.
- Examinar el vínculo laboral entre las personas, y el grado de involucramiento por parte de éstas con respecto a la organización.
- Releva las fuentes y canales de comunicación, tanto formal como informal, existentes en **CONSULTORA INTEGRAL**.
- Indagar la concepción del liderazgo imperante entre el personal y sus superiores.
- Analizar la satisfacción del personal en su trabajo.
- Examinar el nivel de participación que tienen las personas dentro de la empresa.
- Determinar las condiciones ambientales en las cuales trabaja el personal.
- Desarrollar alternativas de acción con el propósito de mejorar el clima laboral de **CONSULTORA INTEGRAL**.

Capítulo II

METODOLOGÍA

METODOLOGÍA

La metodología que se emplea en este trabajo final de grado, se basa en la utilización de cuatro instrumentos de recolección de datos.

1-Entrevista.

Entrevista no estructurada a aplicar de manera personal al Director de la organización para recabar información general a cerca del funcionamiento de la empresa, como por ejemplo misión, visión, objetivos, valores y filosofía de la organización, para obtener una visión general del funcionamiento de **CONSULTORA INTEGRAL. (Modelo en anexo)**

2-Cuestionario.

Cuestionarios que contengan preguntas abiertas y cerradas a todos los encargados de las áreas de Dirección, Calidad, Contable-Impositiva, Registración, Laboral, Sociedades e Instituciones y Administración y RRHH; con el fin de obtener información acerca de las relaciones laborales reinantes en la empresa. Se aplica al 100% de los mandos medios (8 personas). **(Modelo en anexo)**

La aplicación de este instrumento da como un resultado un censo, ya que se está contemplando al total de la población bajo estudio.

A su vez, es una metodología descriptiva, porque busca especificar las características importantes de personas, grupos o cualquier fenómeno que se someta a un análisis.

3-Encuesta.

Encuestas al personal de las áreas de Calidad, Contable-Impositiva, Registración, Laboral, Sociedades e Instituciones, Administración y RRHH, Archivo-Documentación y Maestranza; con el fin de conocer como es el clima laboral de la empresa. Se aplica al 100 % de sus integrantes (16 personas). **(Modelo en anexo)**

La aplicación de este instrumento, al igual que el cuestionario, genera un censo debido a que se está encuestando a todas las personas (sin incluir mandos medios) que integran cada una de las áreas mencionadas.

Esta encuesta, fue diseñada con el propósito de medir las dimensiones más significativas correspondientes al clima laboral. Las variables sobre las cuales se basa este instrumento de medición son las siguientes:

- Percepción del Vínculo e Involucramiento: Analiza lo que representa o significa **CONSULTORA INTEGRAL** para las personas, como así también mide el grado en que los miembros de la organización se identifican con la empresa.
- Percepción de las Compensaciones: Mide la satisfacción de las personas ante aspectos retributivos como sensación de justicia respecto al esfuerzo realizado, percepción de equidad interna.
- Percepción de la Comunicación: Analiza la percepción de las personas que tienen con respecto a la distribución de la información, canales empleados, frecuencia y claridad de la misma.
- Percepción del liderazgo: Describe como los miembros de la empresa experimentan las acciones y comportamientos de sus superiores, al tiempo que mide las relaciones que se mantienen con ellos.
- Percepción de las Relaciones Laborales: Analiza la existencia de un ambiente de trabajo positivo y de buenas relaciones sociales entre compañeros. Es el nivel de cooperación, apoyo, competencia, amistad, trabajo en equipo y respeto entre los miembros de la empresa.
- Percepción de la Satisfacción: Mide el nivel de satisfacción que tienen las personas en el puesto de trabajo que desarrollan. Se basa en aspectos como nivel de educación, claridad,

responsabilidad, flexibilidad, desafíos, estabilidad, autonomía, innovación.

- **Percepción de la Participación:** Analiza el grado en que los integrantes de la organización se sienten parte de un proyecto, asumen responsabilidades, realizan contribuciones y son escuchados. Es el papel que se les da a las personas en la toma de decisiones.
- **Percepción del Ambiente Físico:** Percepción que tienen las personas en cuanto al estado del lugar en donde desempeñan sus actividades diarias.
- **Percepción de la Estructura Organizacional:** Mide el grado de conocimiento que tienen los integrantes de la empresa con respecto a la estructura de la organización de la cual forman parte.

Este instrumento, cuenta con cinco alternativas de respuesta:

Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo parcial, Indistinto, De acuerdo y Totalmente de acuerdo, a las cuales se les asigna un N° entero de acuerdo al sentido que tenga la preposición. Si la afirmación es positiva, significa que se califica favorablemente al objeto de la actitud. Cuando las personas están más de acuerdo con la afirmación su actitud será más favorable.

Totalmente en desacuerdo (1)

En desacuerdo parcial (2)

Indistinto (3)

De acuerdo (4)

Totalmente de acuerdo (5)

Si la afirmación es negativa, significa que califica desfavorablemente al objeto de actitud. Las personas que estén de acuerdo con la afirmación tendrán una actitud más desfavorable.

Totalmente en desacuerdo (5)

En desacuerdo parcial (4)

Indistinto (3)

De acuerdo (2)

Totalmente de acuerdo (1)

4-Revisión documental.

Revisión documental en cuanto:

- al contexto en el cual se encuentra inserta la organización, por medio de internet, informes estadísticos de organismos oficiales como INDEC, Empleo y Seguridad de la Nación y Ministerio de Trabajo.
- empresa en general, a través de organigrama, plantilla de personal, manuales, descripción de puestos y memorias/relatos registrados por la empresa.

A continuación, se detalla el cronograma a seguir para la aplicación de los distintos instrumentos de recolección de información en las diferentes áreas de la empresa. El mismo permite que la obtención de datos pueda realizarse coordinadamente para contar con toda la información necesaria, en tiempo y forma, para su posterior análisis.

Cronograma de Relevamiento.¹

Detalle Relevamiento	Responsable	20-mayo	21-mayo	22-mayo	26-mayo
Entrevista					
Director	Lucila Bolaño				
Cuestionario					
Dirección	Lucila Bolaño				
Calidad	Lucila Bolaño				
Contable-Impositiva	Lucila Bolaño				
Registración	Lucila Bolaño				
Laboral	Lucila Bolaño				
Sociedades e Instituciones	Lucila Bolaño				
Administración y RRHH	Lucila Bolaño				
Encuesta					
Calidad	Lucila Bolaño				
Contable-Impositiva	Lucila Bolaño				
Registración	Lucila Bolaño				
Laboral	Lucila Bolaño				
Sociedades e Instituciones	Lucila Bolaño				
Administración y RRHH	Lucila Bolaño				
Archivo-Documentación	Lucila Bolaño				
Maestranza	Lucila Bolaño				
Revisión Documental					
Consulta de documentos	Lucila Bolaño				

¹ Fuente: Tabla de elaboración propia para el TFG.

Capítulo III
**PRESENTACIÓN DE
LA ORGANIZACIÓN**

FICHA TÉCNICA

Nombre de la Empresa: "CONSULTORA INTEGRAL"

Rubro/Rama: Servicios-Asesoría Contable- Impositivo

Área Geográfica: Huinca Renancó, Provincia de Córdoba

Posición en el Mercado: Se encuentra en una posición óptima, estable y de crecimiento, lo cual le permite ubicarse en el mercado del sur cordobés como una empresa de importante renombre.

Cantidad de Empleados: 27

Cantidad de Áreas: 10

Fecha de Inicio de Actividades: Año 1992

RESEÑA HISTÓRICA

CONSULTORA INTEGRAL es una organización argentina nacida en la localidad de Huinca Renancó, en la provincia de Córdoba en el año 1992.

El creador de esta organización, el Contador Héctor Arnaldo Panza, inició su trabajo como contador de manera independiente en el año 1989, desempeñándose en puestos públicos en diferentes localidades de la provincia de Córdoba y La Pampa, como por ejemplo, en Winifreda (La Pampa) como Secretario Tesorero; en Villa Huidobro y Huinca Renancó (Córdoba) como Secretario de Hacienda; y en las Municipalidades de Mattaldi (Córdoba) y Parera (La Pampa) se desempeñó como asesor contable.

Con el correr del tiempo, el Contador Panza, fue evidenciando un gran crecimiento en su cartera de clientes, por lo cual se vio obligado a establecerse en un determinado lugar físico, como fue la localidad de Huinca Renancó, con el fin de poder centralizar sus actividades de asesoramiento y brindar sus servicios de una manera más efectiva; ya que anteriormente lo hacía viajando a cada localidad donde se encontraban los clientes.

Junto con este notable crecimiento, el creador de la organización, fue incorporando nuevos servicios a su actividad principal, como por ejemplo la gestión de servicios contables - impositivos, los servicios jurídicos, servicios de agencia de viajes, seguros, y PyMES, para poder darle a sus clientes una atención más integral.

Inevitablemente esta expansión y crecimiento tan notable, llevo a su creador no solo a incorporar personal a su emprendimiento sino también a conformar una estructura interna, dando origen a esta organización, denominada **CONSULTORA INTEGRAL**.

Gracias a la dedicación, esfuerzo y visión de futuro que tuvo su creador, esta empresa logró consolidarse fuertemente en lo que respecta a la asesoría contable a diferentes organizaciones de la zona.

CONSULTORA INTEGRAL EN LA ACTUALIDAD

Hoy en día **CONSULTORA INTEGRAL**, funciona en el domicilio San Martín Nº 26 de la localidad de Huinca Renancó, que fue el mismo que tuvo desde su comienzo.

La Consultora está dirigida en la actualidad por su creador, el Contador Héctor Arnaldo Panza y se encuentra conformada por las áreas de Dirección, Sociedades e Instituciones, Laboral, Calidad, Administración y Recursos Humanos, Contable-Impositivo, Archivo-Documentación y Registración. A su vez cuenta con un Consultor Externo que brinda apoyo en lo que respecta a Calidad.

A partir de septiembre de 2009, el director de **CONSULTORA INTEGRAL**, decide establecer como objetivo el proceso de implementación de la norma ISO 9001:2008, en un principio en el Servicio Contable – Impositivo. Esta implementación debe ser realizada en un tiempo prudencial pero firme en cuanto a capacitación, participación y compromiso del personal.

Por lo general, la vida de los despachos profesionales dedicados a la actividad contable-impositiva se realiza en el día a día y con muchos trabajos que deben ser realizados con plazos fijados por ley. En cierta manera, es un correr hacia delante, salvando cada día sus propios escollos; todo lo contrario de aquellas actividades que permiten ser planificadas a mediano o largo plazo. Pero teniendo en cuenta que la Norma ISO 9001:2008 solicita: la existencia de una planificación de los procesos, del cómo hacer las cosas sistemáticamente y conciliando la calidad de los trabajos con el cumplimiento de los plazos de entrega o finalización de los mismos, y precisa, igualmente, que se establezcan objetivos; **CONSULTORA INTEGRAL** se encuentra definiendo indicadores o ratios de la propia gestión de los procesos llevados a cabo en la Organización.

Por otro lado, el director de la organización tiene como meta en el año 2010, la incorporación y desarrollo de un nuevo servicio en la zona, que es el servicio inmobiliario.

Esta empresa, de gran renombre en la zona, subsiste gracias a los diferentes clientes, y por sobre todo a la capacidad de innovar y saber adaptarse a las fluctuaciones que evidencia el mercado en el cual se encuentra inserta.

PLANTILLA DE PERSONAL DE CONSULTORA INTEGRAL.²

Área	Puesto	Sexo	Edad	Nivel educativo	Antigüedad
Dirección	Director	M	60	Universitario	18 años
	Representante de la Dirección	F	25	Universitario	1 año
Calidad	Encargado de Calidad	M	29	Universitario Incompleto	1 año
	Auxiliar de Calidad	F	25	Universitario	1 año
Contable-Impositiva	Encargado Contable-Impositivo	M	60	Universitario	18 años
	Auxiliar Contable-Impositivo	M	29	Universitario Incompleto	4 años
Registración	Encargado de Registración	M	29	Universitario	1 año
	Auxiliar de Registración	F	36	Universitario Incompleto	1 año
	Auxiliar de Registración	M	30	Universitario	2 años
Laboral	Encargada de Laboral	F	28	Universitario	2 años
	Auxiliar de laboral	M	27	Universitario	1 año
	Auxiliar de Laboral	F	28	Universitario Incompleto	4 años
Sociedades e Instituciones	Encargado de Sociedades e Instituciones	F	25	Universitario	1 año
	Encargada de Sociedades	F	50	Universitario	2 años
	Auxiliar de Sociedades e Instituciones	M	30	Terciario	1 año
	Auxiliar de Sociedades e Instituciones	F	28	Universitario Incompleto	6 meses
Administración y RRHH	Encargado de Administración y RRHH	M	29	Universitario	3 años
	Auxiliar de RRHH	F	26	Universitario Incompleto	5 meses
	Administración	M	25	Terciario	10 meses
	Administración	M	30	Universitario Incompleto	2 años
	Recepcionista	F	28	Secundario	7 años
	Cadete	M	37	Primario	11 años

² Fuente: Tabla de elaboración propia para el TFG.

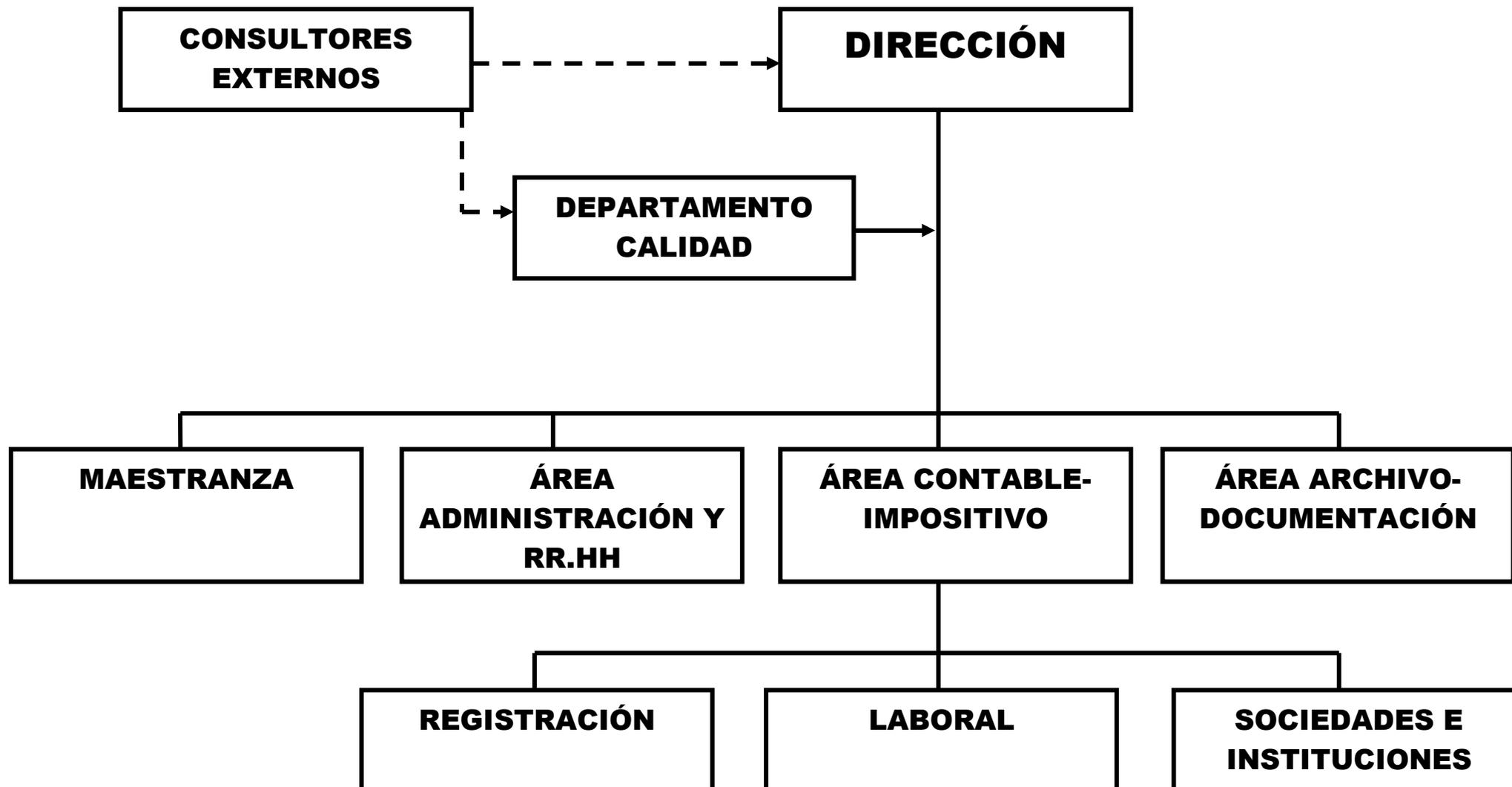
Área	Puesto	Sexo	Edad	Nivel educativo	Antigüedad
Archivo-Documentación	Archivo	F	36	Secundario	2 años
	Archivo	M	18	Secundario	1 mes
Maestranza	Limpieza	F	41	Primario	10 años
Consultoría	Consultor de calidad	M	55	Universitario	1 año
	Consultor de calidad	M	50	Universitario	1 año

ORGANIGRAMA CONSULTORA INTEGRAL.³

CONSULTORA INTEGRAL, cuenta con un organigrama funcional en el cual se detallan las diferentes áreas que componen en la actualidad esta organización.

Es posible que este organigrama, en el transcurso del año, evidencie modificaciones una vez que se encuentre incorporado y establecido el nuevo servicio (servicio inmobiliario) que la organización tiene contemplado desarrollar.

³ Fuente: Organigrama elaborado por **CONSULTORA INTEGRAL**.



Capítulo IV
MARCO TEÓRICO

ORGANIZACIÓN

“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común”. (CHIAVENATO, Idalberto: *Administración de Recursos Humanos*. 5 Edición. Pág.334).

Una organización está compuesta por personas, cuya cooperación recíproca es fundamental para que la organización pueda funcionar. En consecuencia, las organizaciones existen y se forman para que las personas puedan alcanzar objetivos que no podrían lograrse de manera aislada.

CLIMA LABORAL

El clima de una organización es uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta por la gran influencia que ejerce en todas las áreas de una empresa. Este concepto, a diferencia de otros, que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, podría decirse que es un concepto multidimensional. Gracias a esta multidimensionalidad, se puede sostener que el clima de una organización constituye la personalidad de esta, debido a que el clima de una empresa, se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

Según los autores Davis y Newstrom (DAVIS y NEWSTROM: *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 11 Edición. Pág. 4), el clima laboral se puede considerar como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción con la empresa, con los elementos que utiliza y con la propia actividad de cada uno.

Los factores y estructuras organizacionales, dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones que tienen los individuos sobre estas. Este clima resultante, induce a determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende en el clima. Este clima puede ser alto y favorable en situaciones que brindan diferentes satisfacciones al personal, como así también bajo y desfavorable en ocasiones que provocan la frustración de necesidades de las personas.

Con el clima laboral van asociados diversos aspectos, que hacen que este concepto refleje la interacción entre características personales y organizacionales, como por ejemplo:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima se diferencia de una organización a otra y de un área a otra dentro de la misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras organizacionales y las personas que la componen, forman un sistema independiente.

Formas de Clima Laboral.

Existen diversas teorías que han identificado los diferentes climas que pueden generarse dentro de una organización. Likert, llega a establecer cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno con un clima laboral en particular.

1. Sistema 1-Autoritario. Se caracteriza por la concentración de decisiones en la cúspide de la organización y desde ahí se dispersan, por medio una línea burocratizada, al resto de la empresa. Existen también fuertes sistemas de control. *El clima en este sistema es de desconfianza, temor e inseguridad.*
2. Sistema 2-Paternalista. En este caso el control esta centralizado pero se observa la presencia de una leve delegación y los superiores otorgan ciertas facilidades al personal subordinado. *El clima se basa en relaciones de confianza desde la cúspide*

hasta la base. Para el personal, las necesidades parecen estar cubiertas.

3. Sistema 3-Consultivo. Existe un mayor grado de descentralización y delegación por parte de los niveles superiores. Además, se sigue manteniendo la estructura jerárquica, pero las decisiones específicas son tomadas por niveles medios. *El clima es de confianza y de altos niveles de responsabilidad.*
4. Sistema 4-Participativo. En este caso el proceso de toma de decisiones no está centralizado, sino que se encuentra distribuido en diferentes partes de la organización. Las comunicaciones que se generan son tanto verticales como horizontales, lo cual genera una mayor participación. *El clima es de confianza y se logran altos niveles de compromiso con la empresa por parte del personal. Se evidencian fuertes y buenas relaciones laborales.*

Funciones del Clima Laboral.

Haciendo mención a la característica de multidimensionalidad del concepto de clima laboral, este permite dentro de una organización sobrellevar diferentes funciones al mismo tiempo, como por ejemplo:

1. Apoyo. La ayuda que reciben las personas por parte de niveles superiores de la empresa y de otros compañeros de la organización son fundamentales, ya que ayudan a consolidar las relaciones laborales.
2. Responsabilidad. Es importante que las personas demuestren la actitud de hacer y saber en que consiste el trabajo que realizan.
3. Recompensa. Es el sentimiento que perciben las personas a las cuales se las recompensa por hacer bien el trabajo.
4. Identidad. Sentimiento que tienen los individuos cuando sienten que pertenecen a la empresa en la que trabajan y se sienten identificados con esta.

5. Tolerancia a los errores. El grado en que los errores se tratan y la tolerancia a los mismos en forma de apoyo y aprendizaje en lugar de ser una forma amenazante, ayudan a generar confianza en el personal.
6. Formalización. Es la forma en que se formalizan las políticas y las responsabilidades que exige cada puesto.
7. Conflicto. El poner énfasis en que los conflictos salgan a la luz para oír diferentes opiniones y que no queden escondidos es importante para el funcionamiento de la organización, porque se evidencia una actitud positiva en cuanto a mejorar los inconvenientes presentes.

El clima laboral, como se mencionó anteriormente, está conformado por la percepción que tienen las personas sobre diferentes variables que hacen a la composición de este clima. Este tiene una existencia real, que afecta todo lo que ocurre dentro de la organización, y a su vez se ve afectado por todo lo que sucede en esta.

Vinculo-Involucramiento

El vínculo y el involucramiento, hacen referencia al grado en que las personas se involucran y comprometen con sus labores, dedican tiempo y energía en ellas. Es la forma en que el personal se encuentra identificado con la empresa en la cual trabaja y la intensidad de la relación que se produce entre esta y el individuo.

El vínculo o compromiso, puede enfocarse a través de dos aspectos el actitudinal y el comportamental. El primero, es aquel en donde el trabajador se identifica con las metas y objetivos organizacionales que debe alcanzar y por el esfuerzo que realiza para efectuar su trabajo; mientras que el segundo se considera como un atributo que tiene la persona en cuanto a la manifestación de actitudes, ya sean positivas o negativas, con respecto a la conducta que desarrolla el individuo en el tiempo que pertenece a la organización.

✚ Compensaciones

El dinero es importante para las personas por diversas razones, pero sin duda es valioso por los bienes y servicios que pueden comprar. Dentro de una organización el dinero puede significar para los trabajadores un determinado estatus, puesto que significa lo que el dueño o superior piensa de ellos. También indica una posición de estatus de una persona frente a sus compañeros, por lo que el dinero no sólo permite satisfacer necesidades sino que también tiene un valor motivacional y social.

En otras ocasiones, las compensaciones indican un incentivo para el trabajador, porque son pagos realizados por la organización como forma de reconocimiento por el buen desempeño de la persona en su trabajo. A su vez, esto genera que el individuo siga contribuyendo con la organización, siempre y cuando se mantenga una equidad entre los incentivos otorgados y las contribuciones que se le exigen. Si esto se mantiene, se produce un equilibrio organizacional, debido a que la empresa remunera a sus empleados y los motiva a seguir contribuyendo.

Las organizaciones consideran los sistemas de compensaciones en términos de costo/beneficio, es decir que cuando fijan una remuneración o cuando establecen un incentivo lo hacen esperando un resultado de esa inversión.

✚ Comunicación

En la actualidad las personas desean saber que ocurre y cual es el papel que tienen dentro de la empresa, por lo cual la comunicación en este aspecto es imprescindible. Los individuos no viven aislados ni son autosuficientes, ya que se relacionan continuamente con otras personas mediante la comunicación. "La comunicación es la transferencia de información y significado de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, datos, pensamientos y valores." (CHIAVENATO, Idalberto: *Administración de Recursos Humanos*. 5 Edición. Pág. 87). Este proceso se evidencia en cualquier organización independientemente de su tamaño o tipo.

Una comunicación efectiva, es aquella en donde el mensaje emitido por el emisor es comprendido correctamente por el receptor, obteniendo el primero una retroalimentación sobre el resultado o estado del mensaje emitido. Cuando se produce esto, las personas evidencian la presencia de la información necesaria para el desarrollo de su trabajo, por lo que una buena comunicación ayuda a mejorar el rendimiento, el compromiso y la satisfacción de la persona. Suele ocurrir también, que se presenten ciertos ruidos en la comunicación los cuales hacen que se produzca la alteración o distorsión del mensaje emitido. Esto no es nada favorable para una empresa, porque la comunicación deficiente y con presencia de ruidos afecta el rendimiento no sólo de un individuo sino también de toda el área, trayendo como consecuencia un deterioro de las relaciones laborales y la presencia de ambientes tensos. Debido a esto la organización debe tener presente que la presencia de barreras en la comunicación no son buenas para el funcionamiento de la empresa, por lo cual debe enfocarse en la eliminación de las mismas con el fin de preservar la armonía organizacional.

Comunicación Interna.

La comunicación interna se refiere a las actividades que se llevan a cabo dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa a fines de proveer comunicación, unión y motivación para poder alcanzar las metas establecidas. Esta comunicación interna está formada por canales de comunicación formales e informales. Los formales, son aquellos que están establecidos por la estructura organizacional, mientras que los informales no están planificados y no siguen la estructura formal de la empresa sino que surgen de la interacción entre los miembros de la organización. La comunicación formal, se caracteriza por tener diferentes direcciones: ascendente, descendente y horizontal. Las primeras son las que fluyen desde los subordinados hacia los superiores y sirven para recibir retroalimentación, hacer sugerencias, preguntas o pedidos. Las descendentes, generalmente se relacionan

con directrices, objetivos, disciplina y órdenes y fluyen desde los superiores hacia los subordinados. La comunicación horizontal es el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización, y generalmente se relaciona con la resolución de problemas, conflictos o rumores. La comunicación informal, también adquiere diferentes formas de manifestarse como son los chismes y rumores que surgen entre las personas que integran la organización.

Comunicación Externa.

La comunicación externa está dirigida a los diferentes públicos externos (proveedores, clientes, comunidad) con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones y proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

Liderazgo

“El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos”. (DAVIS y NEWSTROM: Comportamiento Humano en el Trabajo. 11 Edición. Pág. 193). Por lo general, suele confundirse el concepto de líder con jefe, pero no es lo mismo ser jefe que líder. El jefe, es aquel cuyo poder se desprende por medio del cargo que ocupa, mientras que el líder se caracteriza por tener una autoridad moral, ética y honestidad.

Los líderes deben ser capaces, no sólo de relacionarse hacia abajo con el personal, sino también hacia arriba con los directivos, puesto que éste también debe reportar ante el dueño de la organización las situaciones que considere de interés para el buen accionar del grupo al cual lidera.

Existen diferentes estilos de liderazgo, los cuales están conformados por la filosofía, rasgos, habilidades y actitudes que tenga la persona que cumple esta función. Hay líderes positivos y negativos, autocráticos, consultivos y participativos. Ningún tipo de líder es mejor que otro, el estilo de liderazgo que tenga un líder depende no sólo de sus cualidades personales sino también del tipo

de organización en el cual se encuentre inserto y del grupo que lo siga.

Dentro de una organización es muy común el surgimiento del líder informal, que se caracteriza por tener un estatus y poder diferente entre el personal, pero cuando esta relación es buena los miembros del grupo confían en él, le tienen afecto y están dispuestos a seguir las indicaciones establecidas por él. Cuando sucede la situación contraria, las personas pueden poner en peligro la posición de este líder, puesto que si entre ellos se mantiene una relación tensa y con disconformidades, puede que los trabajadores decidan no continuar siguiendo al líder. Es por esto que el tiempo que un líder mantenga su posición, depende en gran medida del seguimiento que le brinde el personal.

Relaciones Laborales

Las relaciones laborales dentro de una organización pueden darse de dos formas entre pares y con jefes o superiores. Las relaciones entre pares, son aquellas que se producen entre los integrantes de la organización dentro del ámbito laboral. Como resultado de estas relaciones, muchas veces suelen conformarse grupos informales que se caracterizan por intereses comunes, proximidad y amistad. Estos grupos que surgen espontáneamente son redes sociales que no están establecidas ni requeridas por la empresa, pero que son inevitables dentro del funcionamiento de una organización. La conformación de estos grupos en ciertas ocasiones contribuye a que se consolide un ambiente laboral armónico y de cooperación. Por otro lado, se encuentran los grupos formales que son aquellos que establece la organización y que son conformados para alcanzar objetivos de trabajo.

Es importante diferenciar entre un grupo y un equipo. Mientras que el grupo es un conjunto de personas que interactúa para compartir información y tomar decisiones que permitan a cada persona desempeñar su trabajo; el equipo de trabajo puede definirse como un pequeño grupo de individuos con un propósito en común por

el cual las personas son colectivamente responsables. En los equipos, el personal reconoce su interdependencia y sabe que los objetivos personales y los del equipo se alcanzan mejor con respaldo mutuo.

La segunda forma de las relaciones laborales que se producen dentro de una organización, es entre el personal y los jefes o superiores. Por lo cual para generar una buena relación los superiores deben tener presente las expectativas que tiene el personal con respecto a su desarrollo dentro de la organización. Esto se conoce como el contrato psicológico, que es un acuerdo tácito que se produce en el momento en que una persona ingresa a una organización y en donde ambos esperan ganar con la nueva relación; es decir, se espera que los directivos traten a sus empleados de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado. De igual forma se espera que los empleados respondan con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad para la organización. Es por esto que la presencia de buenas relaciones laborales entre superiores y subordinados es fundamental, puesto que de esta forma ambos cumplen con sus expectativas por medio de una relación de reciprocidad.

✚ Satisfacción

“La satisfacción en el trabajo, es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo”. (DAVIS y NEWSTROM: Comportamiento Humano en el Trabajo. 11 Edición. Pág. 246). Esta satisfacción o insatisfacción, se ve traducida por medio de las actitudes que tienen las personas con respecto a algo. Los directivos, obviamente prefieren las actitudes favorables, puesto que estas reflejan el grado de conformidad que tiene los individuos sobre el accionar general de la organización en la cual trabajan. Estas actitudes positivas, le hacen saber al dueño que las personas que tiene en su organización están conformes con lo que esta les brinda. Cuando las actitudes son negativas, es donde se evidencian los

inconvenientes, debido a que estas indican que para el personal hay algún aspecto con el cual no se sienten conformes, y esto repercute directamente en el ambiente laboral como así también en el desarrollo de las actividades.

Diversos son los aspectos que integran la satisfacción en el trabajo, (remuneración, relaciones con superiores y pares, naturaleza de las actividades) por lo cual es muy difícil lograr que todas las personas se encuentren satisfechas con todos los aspectos. Sin embargo, la empresa debe tratar de mantener satisfechos o conformes a la mayor parte de sus integrantes si desea que la empresa funcione favorablemente, debido a que las personas que se encuentran insatisfechas desarrollan actitudes negativas que perjudican el desarrollo de las actividades.

Los directivos están al tanto del nivel de satisfacción del personal por medio de la comunicación, ya sea formal o informal, por lo cual si esta tampoco es eficiente, será complicado para la empresa conocer cuales son los puntos centrales que debe atacar para reducir los problemas de disconformidad.

Participación

“La participación es la inclusión mental y emocional de las personas en situaciones de grupo, que las alienta a contribuir con los objetivos del grupo y a compartir la responsabilidad por tales objetivos”. (DAVIS y NEWSTROM: Comportamiento Humano en el Trabajo. 11 Edición. Pág. 221).

Cuando las personas sienten que su participación dentro de la organización es importante, la responsabilidad por las actividades es reconocida por las personas. Además, los individuos al saber que su participación es necesaria para el funcionamiento de la empresa los ayuda a identificarse con la misma, a sentirse parte de ella con lo cual dejan de ser solo ejecutores de tareas.

La participación trae consigo varios beneficios, como el aumento de la satisfacción y la motivación ya que las personas se sienten más aceptados y se consideran parte de las situaciones que

se presentan diariamente, ayuda a mejorar la autoestima, la comunicación y a lograr un mayor compromiso con los objetivos. Es decir, que por medio de una participación coherente por parte de los individuos se pueden lograr mejoras importantes y significativas en varios aspectos organizacionales que hacen al clima laboral.

✚ Ambiente Físico-Condiciones Ambientales

Tener en cuenta la salud y la seguridad laboral de los empleados, es un factor importante para poder preservar la fuerza laboral con la que cuenta la organización. Para lograr esto es necesario contar con una higiene laboral adecuada, la cual se refiere a "un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y del ambiente físico donde se ejecutan". (CHIAVENATO, Idalberto: *Administración de Recursos Humanos*. 5 Edición. Pág.479).

Además de tener en cuenta la higiene laboral, hay que tener presente que el trabajo de las personas está condicionado por diversas condiciones ambientales que pueden deberse al tiempo (duración de la jornada, períodos de descanso), sociales (relaciones laborales, estatus) y del trabajo (iluminación, ruido).

Por otro lado, la seguridad laboral no solo permite prevenir accidentes de trabajo, sino que también ayuda a eliminar las condiciones inseguras del ambiente laboral. Por lo cual, es indispensable que las personas tengan un pleno conocimiento de aquellos aspectos que hacen a su seguridad en el desarrollo del trabajo, como así también de de las normas y procedimientos que deben seguirse con el fin de prevenir accidentes.

✚ Estructura

El análisis de la estructura de una organización permite conocer el perfil que tiene una empresa teniendo en cuenta cuestiones como la edad, sexo, nivel educativo, experiencia que tienen las personas que conforman esa estructura. Además permite conocer aspectos estructurales como el organigrama, organización del trabajo,

identificación de áreas, grupos formales de trabajo y líneas de mando.

Se entiende por estructura 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 éste sea asignado a través de la definición de responsabilidades diferenciales a los distintos roles que componen la organización”. (SCHLEMONSON, Aldo: *Análisis organizacional y empresa unipersonal: Crisis y conflicto en contextos turbulentos*. Pág. 40).

Una organización cuando tiene líneas de autoridad definidas y establecidas y éstas quedan escritas constituyen una estructura formal, aunque no es la única forma de estructura que puede tener una organización, ya que pueden evidenciarse ciertos elementos como líderes, poder político, autoridad asumida, que existen de manera independiente a la estructura formal. Esto se conoce como estructura informal.

Capítulo V
DIAGNÓSTICO
ORGANIZACIONAL

Para conocer la manera en que la organización opera tanto a nivel externo como interno, se aplicó el esquema de **MILKOVICH Y BOUDREAU**⁴, debido a que de esta forma pudieron relevarse aquellos aspectos que inciden significativamente en el funcionamiento diario de la organización.

- **DIAGNÓSTICO EXTERNO:** Incluye tanto el Contexto general como el específico. Debido a que las condiciones externas cambian continuamente e influyen en las decisiones que toma la organización, fue necesario conocer aquellos aspectos que componen ambos ambientes; por lo tanto para llevar a cabo este relevamiento de datos se tuvieron en cuenta las siguientes variables: desarrollo del sector terciario-servicios, evolución del empleo, condiciones salariales del mercado, feminización del mercado laboral, composición demográfica de la sociedad, factores geográficos, nivel de formación y actores del mercado. Para poder obtener todos estos datos, se recurrió a una revisión documental por medio de diferentes fuentes como: Internet, Medios de Comunicación, INDEC, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, Consejo Nacional de la Mujer, entre otros.

⁴ Boudreau, John W. y Milkovich, George. T. Dirección y Administración de Recursos Humanos, un Enfoque de Estrategia-6ta edición, 1997.

- **DIAGNÓSTICO INTERNO:** La información que arrojan estas variables, se obtuvo luego de llevar a cabo la aplicación de los diferentes instrumentos de recolección de datos que se detallaron anteriormente en la metodología. Este diagnostico comprende
 - ✓ Misión
 - ✓ Visión
 - ✓ Objetivos
 - ✓ Valores
 - ✓ Políticas
 - ✓ Estructura Organizacional-Puestos de Trabajo
 - ✓ Aspectos del Clima Laboral relevados en Consultora Integral

DIAGNÓSTICO EXTERNO

1-Contexto General

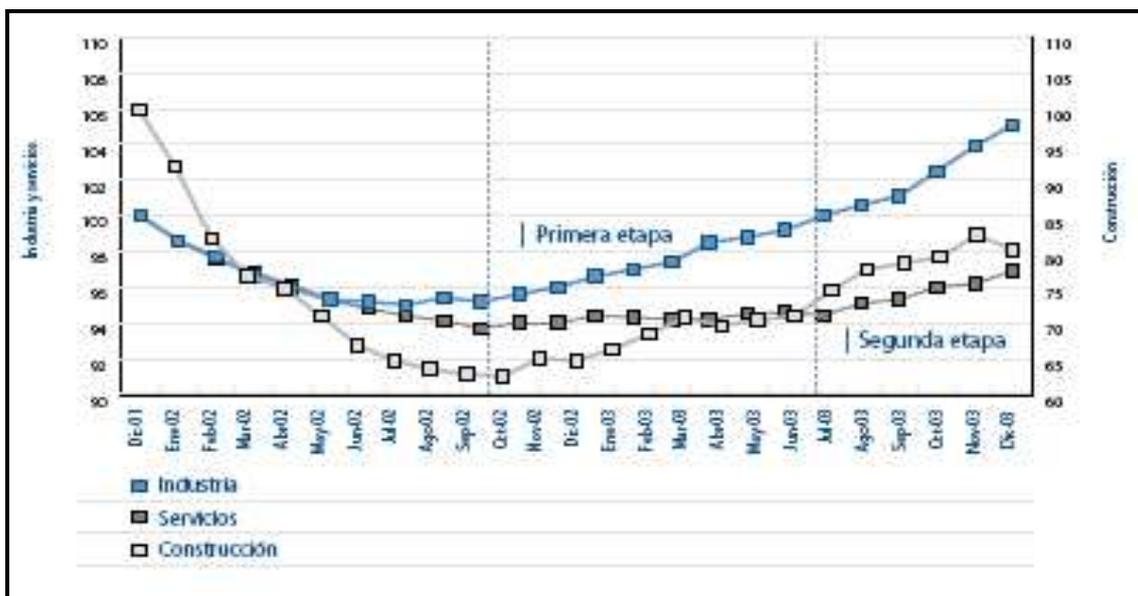
Por medio de la exploración del ambiente, se identifican, controlan, investigan y comunican las tendencias externas que afectan a una empresa, institución, organismo o entidad, por lo que específicamente hablando del contexto en el cual se encuentra inserta **CONSULTORA INTEGRAL**, resulta inevitable abordar la situación Argentina en la última década, ya que dará una pauta de la evolución que ha tenido el país sobre todo con respecto al sector servicios.

Sector Terciario-Servicios.

La actividad terciaria consiste en la prestación de servicios a personas (o empresas) para que así puedan dedicarse a su trabajo o tengan más tiempo libre. En este sector trabajan quienes prestan un servicio a los demás, sin obtener o transformar productos; desde los abogados a los profesores, médicos, taxistas, camareros, comerciantes.

Como lo muestra el siguiente cuadro, la recuperación del empleo se observa en todos los sectores, sin embargo se consideran 3 sectores principales: la Industria que agrupa el 24% del empleo, el Comercio y Servicio el 69% y Construcción el 7%.

Evolución del Empleo en los Sectores.⁵

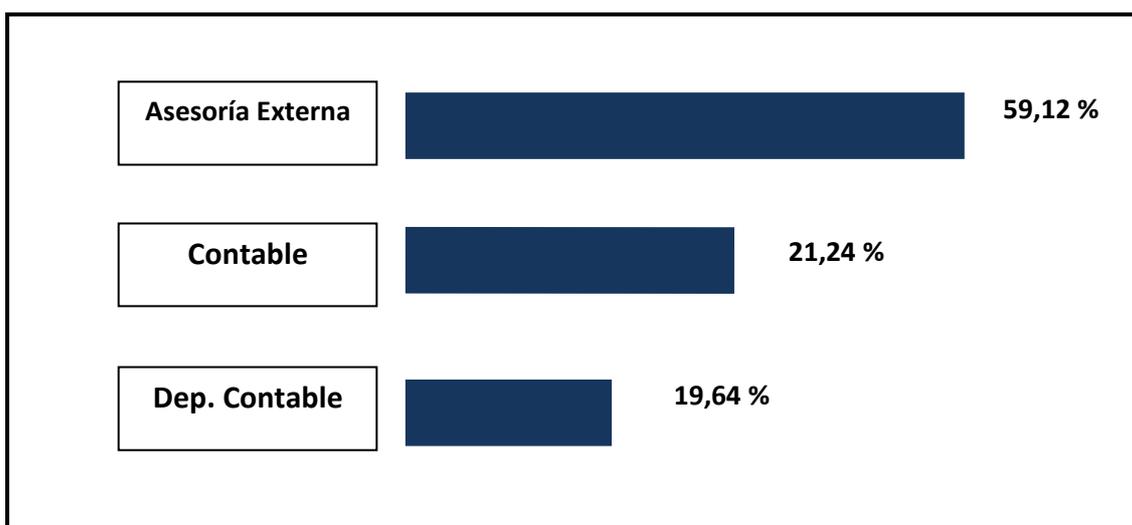


El sector terciario comprende una gran cantidad de actividades muy diversas que podemos clasificar en primer lugar, entre servicios públicos y privados. Entre estas actividades, una de las que más auge ha obtenido es la de consultoría, actividad desarrollada por profesionales independientes a las entidades económicas-clientes, que cuentan con los medios y cualificación necesarios para llevar a cabo y/o colaborar en la ejecución eficiente de tareas de administración y de gestión de entidades, ya sean privadas o públicas. De ahí que el campo de actuación del asesor económico abarque desde las actividades más clásicas de consultoría relacionadas con los ámbitos contable, financiero y fiscal, vinculadas a necesidades sistemáticas y principalmente relacionadas con el cumplimiento de normas; a las actividades relacionadas con los ámbitos de gestión y dirección, vinculadas a necesidades tanto específicas como sistemáticas y relacionadas con las distintas áreas de la empresa a gestionar.

En las empresas se evidencia una fuerte dependencia de los despachos profesionales. Así se detecta que, a menor dimensión de la

⁵ Fuente: Ministerio de Trabajo-Recuperación y crecimiento del empleo. (Encuesta de indicadores laborales).

entidad, mayor es la dependencia y las necesidades constantes de los servicios de la asesoría externa, ya sea para la mecanización o la registración de la contabilidad, elaboración de nóminas y seguros sociales o, para el cumplimiento de los documentos necesarios para satisfacer las obligaciones empresariales.



Evolución del empleo.

La evolución del empleo, es el resultado de decisiones que se toman en el ámbito de las empresas: procesos de adaptación al cambio de contexto económico, reestructuraciones, estrategias de expansión, etc.

La mayoría de las empresas recuperaron, según su tamaño, a fines de 2003 el empleo existente a fines de 2001.

El nivel más bajo para todos los tamaños de empresas se da en octubre de 2002, a partir del cual comienza un constante ascenso. Las más afectadas fueron las de porte medio y pequeño, mientras que las más grandes resistieron mejor la crisis.

Evolución del Empleo Según el Tamaño de la Empresa.⁶



Algunas organizaciones expanden su dotación de personal o la contraen, se crean empresas nuevas y otras cierran, mientras que algunas mantienen estable su plantel de empleados. Este cambio en el empleo se debe a la variación del tamaño de las empresas que perduran en la economía y del nacimiento y mortalidad de las firmas.

De acuerdo al informe realizado por el Ministerio de Trabajo de la Nación, el sector industrial creó 104 mil puestos de trabajo y destruyó 65 mil, arrojando como resultado la creación de 39 mil empleos.

Las empresas del sector comercio, crearon 86 mil puestos y destruyeron 79 mil, lo que generó la creación de 6 mil empleos.

A diferencia de los anteriores, el empleo en el sector servicios creció en todos los años, obteniendo en el período comprendido entre junio de 2002 y 2003 un aumento de 41 mil puestos de trabajo.

A partir de junio de 2002 y hasta la actualidad, la economía argentina atravesó por importantes cambios que permitieron, aunque se produjo de manera lenta, una recuperación del empleo, lo

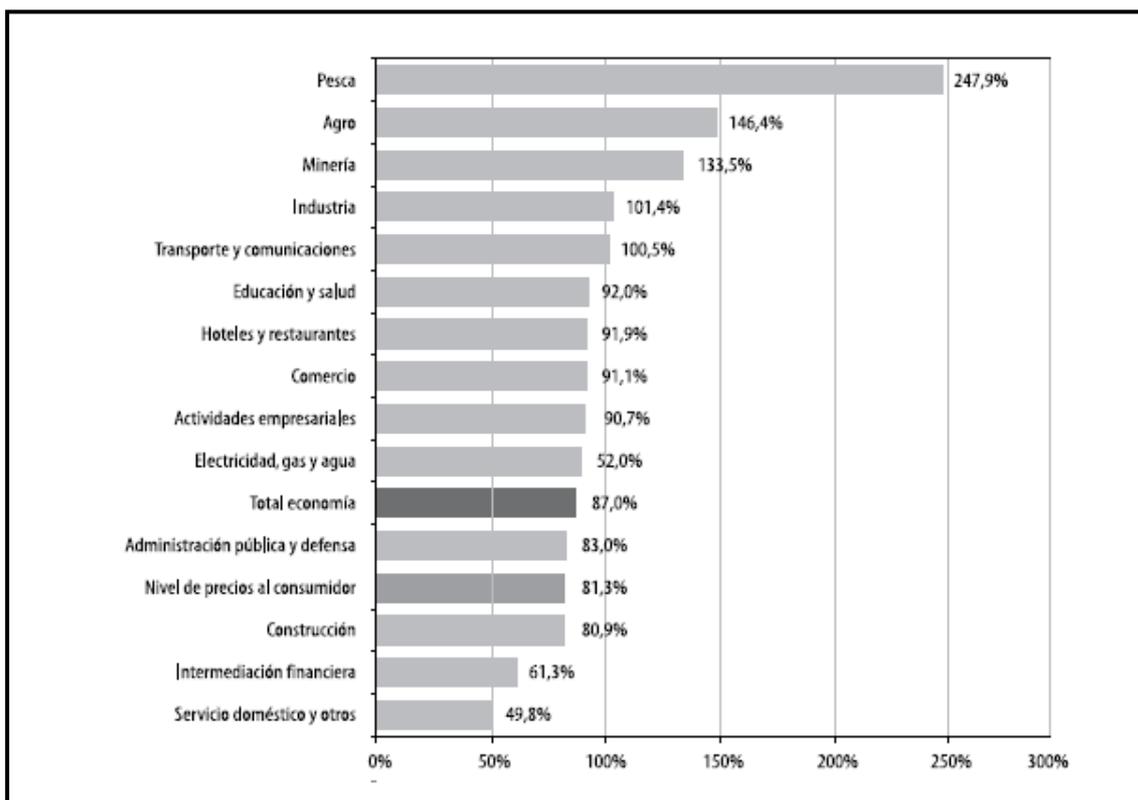
⁶ Fuente: Ministerio de Trabajo-Recuperación y crecimiento del empleo. (Encuesta de indicadores laborales).

cual logró expandir el crecimiento de los puestos de trabajo. Como consecuencia de esto, se observa una apertura del mercado laboral que hace que éste se encuentre en una situación de reactivación.

✚ Nivel Salarial.

La crisis económica que sacudió a la economía argentina desde fines de 1998, dejó como uno de sus principales resultados un importante atraso en el poder adquisitivo del salario. Cuando se produjo la devaluación de la moneda local, a partir de enero de 2002, se originó una abrupta caída de los costos laborales, mientras que los salarios comenzaron su recuperación recién a partir del año 2003.

Evolución Salarial.⁷



Como se puede observar en el gráfico, los sectores que han evidenciado un mayor crecimiento de los salarios son aquellos que llevan a cabo actividades de exportación, como es el caso del sector

⁷ Fuente: Cuenta de Generación del Ingreso e Insumo de Mano de Obra-Métodos y estimaciones, años 1993-2006- DNCN-INDEC.

agropecuaria, pesca, minería e industria. Algunos sectores, también han logrado un incremento en los salarios debido a la fuerte posición que tienen las federaciones y sindicatos que nuclean las actividades.

Las diferencias de ingresos existentes entre hombres y mujeres confirman la discriminación salarial que padecen estas últimas. La brecha de ingresos constituye otro indicador interesante para cuantificar estas disparidades.

Al analizar la evolución de la brecha de ingresos por sexo, se registra que las diferencias fueron minimizándose entre los tres primeros años de la serie estudiada, para luego comenzar a acentuarse nuevamente, llegando a 0,81 en el 2005. Si la misma se considera teniendo en cuenta la jefatura del hogar durante el mismo período, se infiere que la situación de la mujer se presenta cada vez más desfavorable (en el último año de medición la mujer ocupada plena, es decir aquella que destina al trabajo entre 35 y 45 horas a la semana, percibía un 40% menos del salario del hombre con idéntica dedicación horaria).

Brecha de Ingresos entre Mujeres y Hombres.⁸

Año	Brecha de ingresos	
	mujeres/hombres	jefas/jefes
1985	0,71	0,76
1990	0,81	0,75
1995	0,90	0,68
2000	0,89	0,69
2005	0,81	0,60

✚ Feminización del Mercado Laboral.

La mujer ha ganado en las últimas décadas mucho terreno en el mercado laboral, y gran número de ellas ocupan cargos gerenciales tanto en el ámbito público como en el privado. Esto se debe a la evolución que ha tenido el trabajo y la producción, dando lugar a que

⁸ Fuente: INDEC-Encuesta Permanente de Hogares 2001.

se prefiera la capacidad organizativa y el conocimiento antes que la fuerza física.

Desde 1952, año en que se revisó el primer convenio internacional sobre el trabajo femenino, se ha avanzado para eliminar la discriminación en el empleo con respecto a las mujeres. No obstante, las oportunidades de las mismas son diferentes a las masculinas, trayendo consecuencias sobre los grupos familiares que dependen de ellas.

La inserción en el mercado de trabajo, no se produce en un marco de igualdad de condiciones con los hombres, ya que a las mujeres se insertan con desventajas que dificultan su acceso y permanencia.

Específicamente, refiriéndonos al sector de la actividad de servicios, una gran parte de los integrantes de la fuerza de trabajo son mujeres, y al mismo tiempo las que más permanecen en los puestos, ya que hoy en día la inequidad del mercado laboral hace que ellas deban encargarse no sólo del mantenimiento económico del hogar, sino también de la crianza y educación de los hijos.⁹

A su vez, el sector donde se concentran mayoritariamente los trabajos de las mujeres, es el sector de prestación de servicios: salud, educación y servicios a la comunidad.

Otro aspecto del mercado laboral para destacar, es la brecha salarial entre varones y mujeres. Las mujeres perciben en promedio alrededor de un 30% menos de ingreso que los varones.

En cuanto a la evolución de la composición de la fuerza laboral femenina por grupos de edad, se observa que la incidencia del grupo de 15 a 24 años no ha sufrido importantes variaciones entre los años 1985 y 2005. No puede hacerse la misma lectura si se analizan las edades superiores, en donde generalmente se ha manifestado una marcada tendencia al crecimiento de la participación laboral. De esto se deduce una prolongación del tiempo de permanencia de la mujer

⁹ Fuente: Consejo Nacional de la Mujer.

en el mercado de trabajo, incluso aún durante todo el período reproductivo, que implica la tenencia y crianza de los hijos.¹⁰

Año	Tasa de actividad femenina		
	15 - 24 años	25 - 34 años	35 - 44 años
1985	30,9	50,0	53,8
1990	27,3	58,7	58,9
1995	26,6	60,8	52,9
2000	31,3	68,6	60,3
2005	31,2	68,8	67,5

¹⁰ Fuente: INDEC-Encuesta Permanente de Hogares 2001.

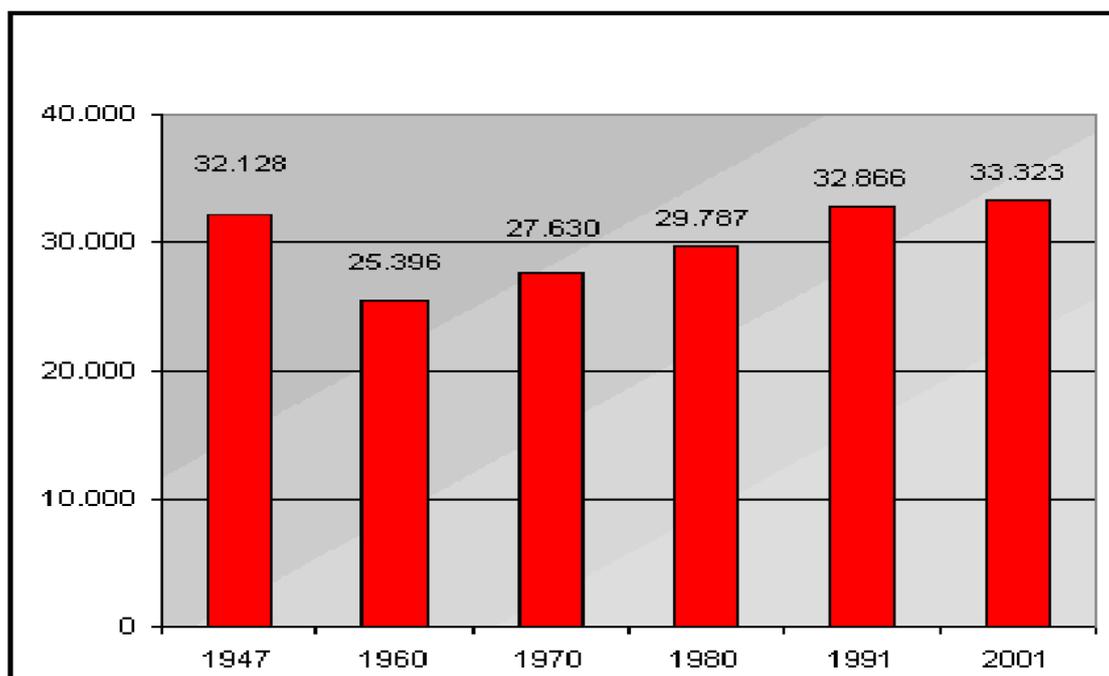
2-Contexto Específico

CONSULTORA INTEGRAL, se encuentra ubicada en la ciudad de Huinca Renancó, sur de la provincia de Córdoba, más precisamente en el Departamento General Roca. Es por esto que conocer como es el entorno que influye directamente sobre el accionar de esta organización es significativo, ya que permite estar al tanto de aquellos aspectos que son más específicos y que hacen al desarrollo de la organización.

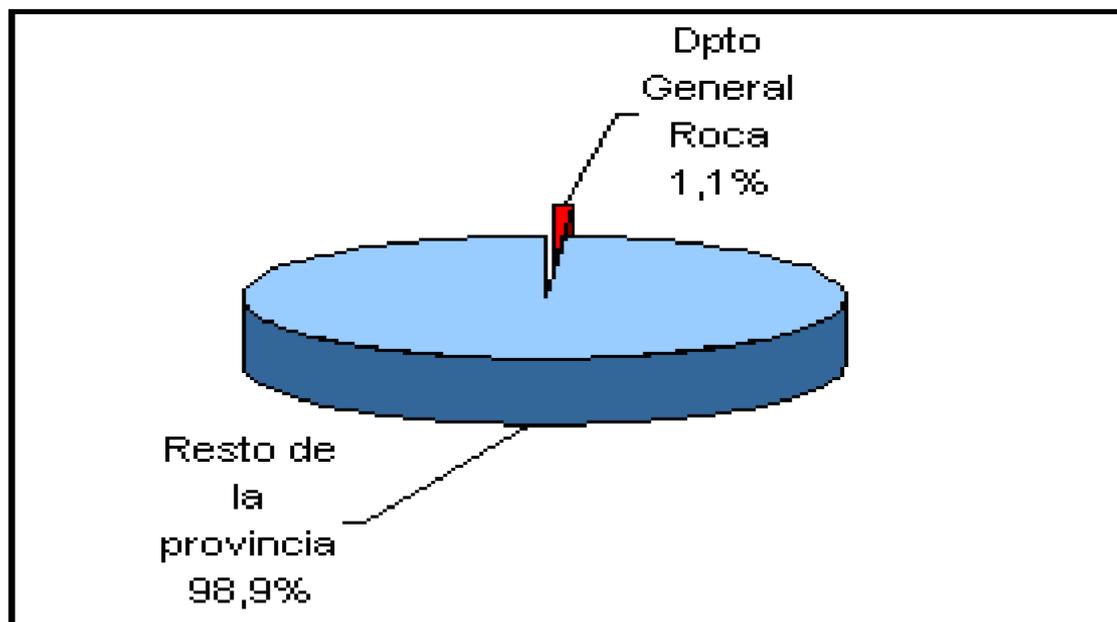
Demografía.

El Departamento General Roca contabilizó una población de 33.323 habitantes en el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001. Con una superficie de 12.659 kilómetros cuadrados, la densidad de población resultante fue de 2,6 habitantes por kilómetro cuadrado. Comparada con la provincia de Córdoba (10,8 habitantes por km²), General Roca mostró notablemente un menor nivel de ocupación de su territorio que la media provincial. Este Departamento representa el 1,1% de la población provincial, y de los 26 Departamentos que componen la provincia, General Roca se ubicó en el orden 18º de acuerdo a su población. En contraste con la disminución poblacional del 21% registrada entre los censos de 1947 y 1960, la población total mostró un incremento constante que se desaceleró notablemente entre los censos 1991 y 2001. En este período registró un incremento de 1,4% (equivalente a una tasa anual de crecimiento de 1,3 por mil habitantes), porcentaje muy inferior al 10,3% obtenido entre los censos de 1980 y 1991. El crecimiento intercensal reciente es también muy bajo en comparación con el experimentado por la población provincial, el cual fue del 10,8% para el período 1991 - 2001, equivalente a una tasa anual de 9,8 por mil habitantes.

Población Total del Dpto. General Roca 1947-2001.¹¹



Población Relativa del Dpto. General Roca sobre el total provincial 2001.¹²

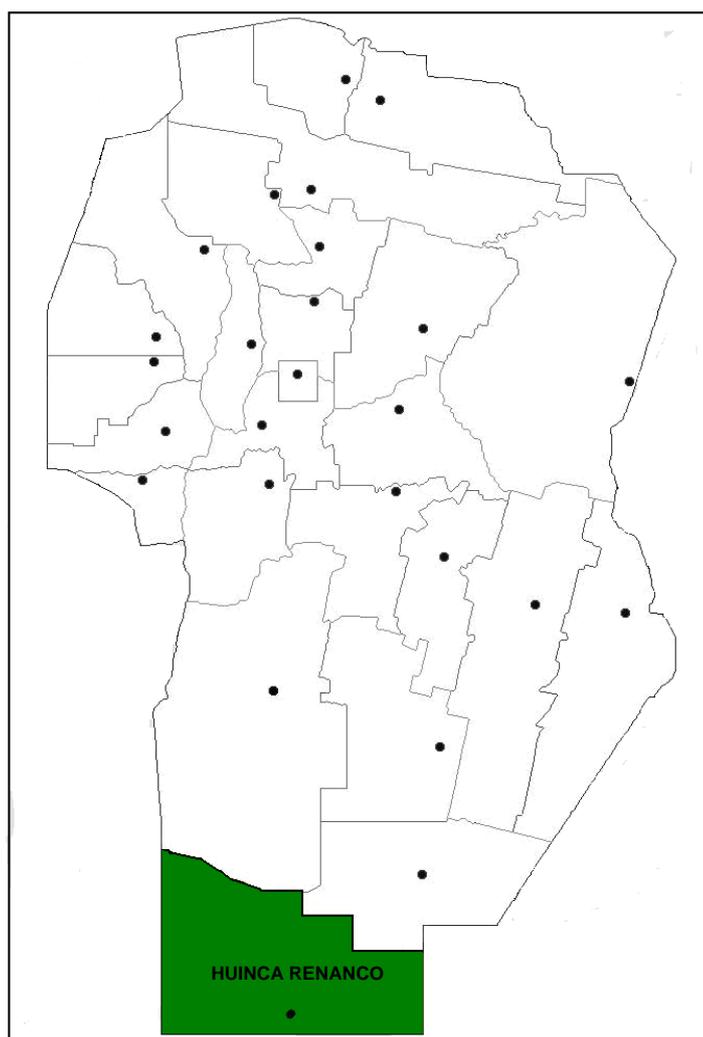


¹¹ Fuente: Gerencia de Estadísticas y Censos de la Provincia de Córdoba.

¹² Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

📍 Ubicación Geográfica.

La ciudad de Huinca Renancó se halla situada en el Sur de la Provincia de Córdoba, más precisamente en el Departamento General Roca, sobre la Ruta Nacional 35 y es parte de la llanura pampeana. Huinca Renancó es el mayor núcleo poblacional del distrito, con una población aproximada de nueve mil quinientos habitantes, y desde lo administrativo y económico su funcionalidad es brindar servicios básicos a la población urbana y rural que contiene. Si bien las actividades agropecuarias son las de mayor relevancia y tienen un importante protagonismo para la producción provincial, en los últimos 5 años se han evidenciado en la localidad la aparición de importantes empresas e instituciones de otros rubros como servicios, comercio, salud y educación.



✚ Educación.

Actualmente, los nuevos paradigmas productivos que han redefinido la organización del trabajo, exigen a los trabajadores mayores capacidades en términos de adaptación a los cambios y capacidad para ejecutar trabajos más complejos y diversos. Sin embargo, según datos del último censo de 2001, en la Provincia de Córdoba, el 46% de los jóvenes hombres contemplados a partir de los 25 años han alcanzado sólo la educación primaria y no continúan con la educación secundaria. De éstos, el 28% tiene primaria completa, el 18% tiene primaria incompleta y una proporción ínfima no tiene instrucción. Estos datos proporcionados por el INDEC, permiten observar que el nivel de educación en el sector masculino es un nivel de instrucción intermedio en comparación con el resto de las ciudades más importantes del país.

Distribución de la población de 25 años y más según máximo nivel educativo alcanzado por sexo, por provincia. Total del país. Año 2001 ¹³								
Provincia y sexo	Población total de 25 años y más (100,0)	Máximo nivel educativo alcanzado						
		Sin instrucción (incluye nunca asistió e inicial)	Primario incompleto	Primario completo	Secundario incompleto	Secundario completo	Terciario/ Universitario incompleto	Terciario/ Universitario completo
Total del país	19.624.792	4,5	16,5	31,1	13,7	16,1	7,1	11,1
Varones	9.245.510	4,2	16,4	31,5	15,5	15,7	7,6	9,2
Mujeres	10.379.282	4,8	16,6	30,7	12,0	16,4	6,8	12,8
Ciudad de Buenos Aires	1.892.556	2,0	4,8	20,6	12,2	23,5	13,3	23,6
Varones	816.959	1,7	3,8	17,9	14,5	22,5	15,6	23,9
Mujeres	1.075.597	2,3	5,5	22,6	10,5	24,2	11,5	23,5
Buenos Aires	7.773.142	3,9	14,8	35,4	14,3	15,9	6,3	9,4
Varones	3.661.092	3,6	14,2	35,7	16,3	15,7	6,8	7,7
Mujeres	4.112.050	4,2	15,4	35,1	12,5	16,1	6,0	10,8
Resto de Buenos Aires	2.947.130	3,4	15,7	35,7	13,0	15,2	6,3	10,8
Varones	1.396.456	3,3	15,3	36,3	14,7	15,1	6,6	8,7
Mujeres	1.550.674	3,5	15,9	35,1	11,5	15,2	6,0	12,7
Córdoba	1.702.855	3,5	17,6	28,4	14,3	15,6	8,5	12,1
Varones	800.335	3,4	17,2	28,4	16,5	15,5	9,2	9,9
Mujeres	902.520	3,6	18,1	28,3	12,3	15,7	7,9	14,1
Mendoza	837.885	4,8	19,7	29,8	14,6	14,0	7,3	9,8
Varones	393.253	4,5	19,3	29,8	16,7	13,7	8,0	8,0
Mujeres	444.632	5,0	20,0	29,9	12,8	14,3	6,6	11,5
Santa Fe	1.676.072	4,0	16,7	33,1	11,5	17,4	6,5	10,8
Varones	785.303	3,8	16,0	33,9	13,5	17,3	6,9	8,6
Mujeres	890.769	4,2	17,4	32,4	9,8	17,4	6,1	12,7

Según información aportada por la Encuesta Permanente de Hogares, las personas con mayor nivel educativo logran, en promedio, una mejor inserción laboral. Los datos indican que los trabajadores adultos de entre 25 y 65 años de edad con educación hasta primaria sufren una inserción laboral extremadamente precaria y limitada. Sus ingresos son menores a la mitad del ingreso que perciben quienes alcanzaron un mayor avance en el sistema educativo; por lo tanto sus posibilidades de progreso social son muchos más limitadas. A esto, debe sumarse el permanente avance

¹³ Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas Sociales y de Población.

tecnológico y de la sociedad del conocimiento, por lo que tanto los trabajadores como las organizaciones, deben enfrentarse obligadamente al desafío de sostener procesos de aprendizaje continuos.

✚ Actores del Sector.

Dentro de esta variable, se encuentran aquellas fuerzas que contribuyen por medio de la interacción, a que la organización lleve a cabo sus actividades y los recursos humanos desarrollen sus capacidades. Las fuerzas o actores que se encuentran presentes en este mercado son:

a- Competidores. Dentro del sector servicios, más precisamente en el sector contable, existe en la localidad una gama importante de estudios contables, que si bien son de menor envergadura influyen como una competencia notable a la hora de captar nuevos clientes.

b- Competidores Potenciales. El riesgo de que ingresen al mercado nuevos competidores es constante, ya que la consultoría-asesoría contable al ser una actividad que puede desarrollarse individualmente y que además no se encuentra regulada por ningún ente, permite que puedan establecerse en la localidad nuevos estudios contables.

c- Competidores Sustitutos. En este caso, se observa un escaso nivel de competidores sustitutos, entre los cuales podría hacerse mención a aquellas empresas que tienen un área contable y que por lo tanto se encargan directamente de su contabilidad.

d-Proveedores. Los proveedores, pueden ejercer poder de negociación sobre todos los participantes del mercado, ya que éstos pueden elevar los costos o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen, los cuales son los insumos que las organizaciones necesitan para la producción de sus productos y

servicios. Los proveedores con los que actualmente se desempeña **CONSULTORA INTEGRAL** son:

- MB COMPUTACIÓN, que se encarga del mantenimiento de los sistemas informáticos utilizados por la empresa.
- CONTIMEDIOS, que brinda a la organización materiales de escritorio y computación.
- QS&E GLOBAL CONSULTING, brinda consultoría en implementación de NORMAS ISO 9001:2008, y consultorías internas.

e- Clientes. Actualmente, son los clientes los que sientan las bases para que las empresas compitan entre sí, ya que de acuerdo a sus necesidades, las organizaciones definen su oferta de servicios y productos. **CONSULTORA INTEGRAL**, actualmente cuenta con una cartera de clientes de los más diversos rubros, contabilizando en la localidad de Huinca Renancó y demás ciudades del Departamento General Roca, un total de 186 clientes.

Esta organización, tiene como una de sus principales prioridades, la satisfacción de los clientes, por lo cual a raíz de la intención de implementar las normas ISO, la empresa está evaluando la conformidad de los mismos en cuanto a los servicios brindados, a través de la identificación de servicios calificados por los clientes como no conformes y la contemplación de acciones correctivas.¹⁴

¹⁴ Fuente: Tabla elaborada por **CONSULTORA INTEGRAL**.

Ítem	Dirección y Representante de la Dirección	Calidad	Otras Funciones
------	---	---------	-----------------

Servicios No Conformes	Solicita	Solicita	Solicita
	Identifica	Identificación y Registra	Identifica
	Análisis y Propuesta de Disposición (dependiendo de su origen)	Análisis y Propuesta de Disposición (dependiendo de su origen)	Análisis y Propuesta de Disposición (dependiendo de su origen)
		Aprueba Disposición	
		Seguimiento y Cierre	

Acción Correctiva y Preventiva	Solicitud	Solicitud	Solicitud
		Identificación y Registro	
	Análisis (dependiendo de su origen)	Análisis (dependiendo de su origen)	Análisis (dependiendo de su origen)
		Aprueba Acción a Tomar	
		Cierre	Verifican Auditores Internos

DIAGNÓSTICO INTERNO

Abordar una organización desde su funcionamiento interno, es fundamental para realizar cualquier análisis de la misma, ya que es de la única forma en que se puede hondar profundamente en sus características más significativas. Si no se dispone de esta información, difícilmente se pueda analizar y evaluar objetivamente la forma de actuar de una entidad, como así tampoco sería posible proporcionar respuestas eficaces ante situaciones complejas que se produzcan tanto internamente como externamente. Por tal motivo, es fundamental considerar a la organización en su conjunto como la naturaleza del trabajo, para que de esta manera no se cometan errores que puedan comprometer a la empresa; y para equilibrar la naturaleza del trabajo con la del individuo.

El análisis del diagnóstico interno que se realizó en la empresa **CONSULTORA INTEGRAL**, contempló aquellos aspectos que son de carácter esencial para el funcionamiento de cualquier entidad, como así también los que se enfocan en características particulares que dan origen a la imagen y esencia de la organización.

✚ Misión.

Asesorar, satisfacer las necesidades y resolver los problemas de cada uno de los clientes, por medio de un ambiente cordial y cooperativo de trabajo que permita a cada empleado de la empresa brindar su máximo potencial.

Visión.

CONSULTORA INTEGRAL, tiene como visión consolidarse en la zona como una empresa de asesoría-consultoría, contando con un equipo de trabajo comprometido y armónico, con el fin de que se brinden servicios de calidad, buena atención y solución de problemas a los clientes, para que estos se encuentren satisfechos con los servicios prestados.

Objetivos.

- Innovar para contar con un personal creativo como base de superación, desarrollo y continuidad.
- Ofrecer calidad y optimizar los recursos, procesos y tecnología. Es decir hermanar la Calidad en el proceso con la Calidad de nuestros servicios y satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes, que en la actualidad llegan a los 195.
- Implementar técnicas, procedimientos y personal que contribuyan a la mejora continua de los servicios ofrecidos.

Valores.

Los valores que **CONSULTORA INTEGRAL** pretende incorporar en la cultura de esta Organización son:

- Innovación
- Creatividad
- Superación
- Desarrollo
- Calidad

✚ Políticas.

Si bien **CONSULTORA INTEGRAL**, no posee una Política específica de RRHH, sí cuenta con una Política de Calidad en la cual se hace referencia a las pretensiones que tiene esta organización en cuanto al personal que se desempeñe en ella.¹⁵

POLÍTICA DE LA CALIDAD

*Es política establecida por **CONSULTORA INTEGRAL** que los Servicios que realiza, cumplan las exigencias de calidad, sean reconocidos por su confiabilidad y sean provistos de acuerdo a las exigencias de plazos establecidos por la legislación o acordados con el cliente..*

Con este objetivo se desarrolla y mantiene un Sistema de Gestión de Calidad, basado en el concepto de que la Calidad es el resultado de la acción mancomunada de todos los integrantes de la organización y estará planificado para orientar y favorecer el despliegue de actividades destinadas a lograr la satisfacción de los Clientes.

*El Sistema de Gestión de Calidad de **CONSULTORA INTEGRAL**, está diseñado a partir de los requisitos contenidos en la norma ISO 9001:2008 y servirá de soporte para que los procesos previstos por esta dirección logren alcanzar los objetivos y metas fijadas, mediante la aplicación planificada de los recursos humanos, tecnológicos y materiales.*

*La Dirección de **CONSULTORA INTEGRAL** se compromete a cumplir con los requisitos legales aplicables. También a comunicar y promover la presente Política, para que la misma, sea comprendida, aplicada y mantenida en todos los niveles de la Organización, proveyendo los recursos necesarios para el desarrollo y la mejora continua del Sistema de Gestión.*

*Director de **CONSULTORA INTEGRAL**
Héctor Arnaldo Panza*

Rev.:00 Fecha: 18.09.2009

¹⁵ Fuente: Política de Calidad elaborada por **CONSULTORA INTEGRAL**.

✚ Estructura Organizacional.

CONSULTORA INTEGRAL, actualmente cuenta con una estructura integrada por 27 personas, las cuales se encuentran divididas en total de 10 áreas y 21 puestos de trabajo. A su vez esta organización cuenta con un Abogado que participa de manera externa, es decir está tercerizado ya que cumple funciones de staff de apoyo.

1-Área Dirección General. Esta área, integrada por el Director y un Representante de la Dirección, es la responsable de llevar adelante el correcto funcionamiento de la organización, es quién la dirige; y por lo tanto debe asegurar que ésta cumpla con los objetivos establecidos, que satisfaga las necesidades de quienes forman parte de ella y que siga manteniendo su imagen y solidez en el mercado.

2-Área Calidad. El área Calidad, se encuentra conformada por un Encargado del Área y un Auxiliar de Calidad, quienes se encargan de definir, preparar, controlar y aprobar los documentos y especificaciones de calidad aplicables al proceso. Controlan además el plan de calidad, definiendo las inspecciones en proceso, efectúan el seguimiento del tratamiento de los reclamos de clientes, definen junto con la Dirección y los encargados de área temas técnicos con proveedores de la empresa y con personal interno.

3-Área Contable-Impositiva. Se encarga de confeccionar toda la documentación contable-impositiva de cada uno de los clientes, como por ejemplo armado de carpetas para bancos, armado de carpetas de manifestación de bienes de los clientes, realización de declaraciones juradas, presentaciones y emisiones de pagos de: IVA, rentas, municipalidades y monotributo, para llevar a cabo posteriormente la presentación correspondiente ante cada una de esas entidades. Esta área está a cargo de un Encargado de asuntos Contables- Impositivos y de un Auxiliar del Área.

4-Área Registración. Constituida por un Encargado del Área y por dos Auxiliares de Registración, que tienen a su cargo las tareas de rentas: planes de pagos, contestación a intimaciones, altas y bajas, modificaciones, presentaciones, contacto con el personal de rentas. Esta área a su vez, lleva a cabo la registración de los clientes e impresión de los libros de IVA.

5-Área Laboral. Integrada por un Encargado del Área y dos Auxiliares de Laboral, que son quienes tienen a su cargo la liquidación y presentación de declaraciones juradas de sueldos, ya sea del estudio o de los clientes que tienen empleados, altas y bajas de empleados, boletas de depósitos de los gremios, indemnizaciones, obras sociales. En cuanto a los clientes Autónomos: planes de pagos, control de cuotas de las deudas de los contribuyentes, formularios de pago de intereses y clientes Monotributistas: control de cuotas de deudas, planes de pagos, formularios de pago de intereses.

6-Área Sociedades e Instituciones. Dicha área, lleva a cabo las actividades correspondientes a la constitución de sociedades, realización de balances de cada una de las sociedades e instituciones, contestación de las intimaciones que llegan a los clientes, realización de ganancias de cada uno de los clientes. En cuanto a las instituciones: registración de movimientos de ingreso y egreso para la posterior realización del balance, emisión de los recibos para los socios, trámites de asambleas en personería jurídica y boletín oficial (una vez al año). Actualmente está integrada por un Encargado del Área, un Encargado de Sociedades y dos Auxiliares.

7-Área Administración y RRHH. Integrada por un Encargado del Área, un Auxiliar de RRHH, dos Administrativos, un Cadete y una Recepcionista. Esta área se encarga de mantener la relación con los clientes, control de horarios del personal (entradas y salidas), control y relación con el personal del estudio, control de la entrada y salida

de dinero, atención al público, administración del stock de insumos, emisión y cobro de honorarios, repartición de honorarios a cada uno de los clientes, trámites en general como por ejemplo Bancos, Policía, Municipalidad, etc.

8-Área Archivo-Documentación. Formada por dos personas encargadas de realizar la actualización de carpetas de Municipalidades y del archivo de papeles como presentaciones y pagos declaraciones juradas de IVA, inscripciones, planes de pagos y pagos de rentas, modificaciones y pagos municipales, pagos de declaraciones juradas, formularios de pagos INACAP, CEC, fondos de sepelio y cuota sindical, FAECYS, recibos de sueldos, pagos de autónomos, pagos de monotributo, retenciones de ganancias, IVA e IIBB.

9-Área Maestranza. En esta área trabaja una persona que se encarga no solo de realizar la limpieza del estudio, sino también de mantener ordenado los diferentes espacios de trabajo como por ejemplo sala de reuniones, archivo, oficinas en general

10-Área Consultoría. Las personas que trabajan en esta área son dos Consultores, que trabajan de manera externa, y que son los encargados de asesorar a la empresa para la implementación y mantenimiento del sistema ISO 9001:2008, también son responsables de realizar las auditorías internas de la Organización y se encargan de la capacitación que reciba el personal de la empresa.

Aspectos del Clima Laboral relevados en Consultora Integral.

A continuación, se dan a conocer los diferentes aspectos relevados concernientes al clima laboral, en cada una de las diferentes áreas que conforman la organización, con el fin de profundizar la información acerca del funcionamiento de la empresa y el ambiente laboral. **(Ver gráficos en Anexo)**

- Áreas relevadas: Dirección
- Total de la Población bajo estudio: 1
- Porcentaje de entrevistados: 100%

Comunicación.

La comunicación que se produce dentro de esta empresa es interna y externa con los clientes y con otras partes interesadas externamente.

En cuanto a la comunicación interna se observan algunas asperezas y tensiones entre el personal y sus superiores, por lo que no es del todo positiva.

Con respecto a la comunicación externa, se está haciendo mucho hincapié en mejorar este aspecto por medio de la implementación de Normas ISO, puesto que se están formalizando todos los formularios y registros de comunicaciones emitidas y recibidas por clientes, con el fin de mejorar la relación con ellos y solucionar los problemas que se presenten de manera más rápida.

Remuneración e Incentivos.

La retribución tiene una importancia fundamental, debido a que el personal eficiente debe estar bien remunerado, ya que con eso se ve incentivado, lográndose de esta manera no solo un mayor

rendimiento en su labor diaria sino también que se evitaría el éxodo de dichas personas a otras empresas.

El Director, establece que el nivel de pago se determina en primer lugar de acuerdo al sueldo ley para después pagar un adicional de acuerdo a su dedicación al trabajo, su capacidad y esfuerzo para superarse.

Los incentivos, según el Director, juegan un papel primordial, ya que el personal se ve recompensado por su esmero en sus tareas. El incentivo más común es el pago de un porcentaje por tareas efectuadas fuera de la jornada de trabajo o de trabajos extras fuera de labores cotidianas del estudio, por las cuales se cobran honorarios adicionales al pago mensual que efectúan los clientes.

Las remuneraciones son abonadas quincenalmente y junto con ellas se incluye mensualmente un porcentaje del aguinaldo.

✚ Reclutamiento y Selección.

El Director de la empresa, primero observa que tipo de personal está necesitando, es decir si se trata de un profesional, un empleado administrativo o un auxiliar. En el primer caso, se piden referencias a la Universidad con el fin de observar sus cualidades como estudiantes e investigar su comportamiento como profesional. Si se trata de un empleado administrativo y/o auxiliar se contrata personal del medio, prestando especial atención a su familia y su comportamiento en la vida diaria, ya que siendo buena gente se trabaja con confianza y tranquilidad, sobre todo en un lugar donde se trabaja con dinero. Por otro lado, asegura no tener una alta rotación de personal, y por lo tanto no existe dentro de la organización un proceso de selección formalizado.

Con respecto a esta variable, debe tenerse en cuenta que la oferta que existe a nivel local y regional son recursos humanos que poseen un nivel de educación secundaria y que acompañan este título

con el desarrollo de algunos cursos sobre PC, secretariados, cursos de gestión, etc. Por lo general los profesionales con formación universitaria, se encuentran desempeñando su profesión en forma particular o en algunas empresas del medio que han requerido sus servicios. Por lo que la disponibilidad de personal para ocupar puestos de dirección, liderazgo, planificación, ejecución y control, es muy limitada porque los recursos humanos que poseen esas habilidades, generalmente no integran la mano de obra ociosa del medio.

✚ Relaciones Laborales.

De acuerdo con lo expresado por el Director, las relaciones laborales que se mantienen entre el personal son óptimas ya que por lo general no se observan peleas ni discusiones de gravedad entre ellos, pero en lo que respecta a las relaciones entre estos y los superiores, incluso con el Director mismo, no son muy positivas. Se caracterizan por ser tensas y en estos casos se observan constantemente diferencias de puntos de vista y discusiones, lo cual genera un clima rígido para trabajar.

Esto es un problema, ya que muchas veces se han realizado reuniones para tratar de limar estas diferencias, pero la situación sigue siendo la misma. *“Es un gran inconveniente este, que tenemos al día de hoy con la gente”*, afirma el Director de la Organización.

✚ Capacitación.

Con respecto a este punto, el Director asegura que prefiere contratar personal que pueda capacitar, ya que de esta manera puede adaptarlo a la modalidad de trabajo impuesta en el estudio, horarios, área en que se desempeña. Los mecanismos que se aplican a la hora de capacitar al personal consisten en charlas, cursos de capacitación dictados por las Universidades y el Consejo Profesional de Ciencias Económicas. Las razones de porque prefiere contratar personal y capacitarlo directamente dentro de la organización antes

que contratar personal capacitado es que las personas ya capacitadas presentan dos inconvenientes. En primer lugar económico, ya que el personal capacitado es más oneroso, y en segundo lugar, el riesgo de que no se adapte al sistema implantado en el estudio ya que puede traer vicios de empleos anteriores, lo que implicaría un mayor tiempo para su adaptación y que se evitaría capacitando al personal ya existente, a pesar del tiempo y costo de inversión que se debería efectuar para su capacitación.

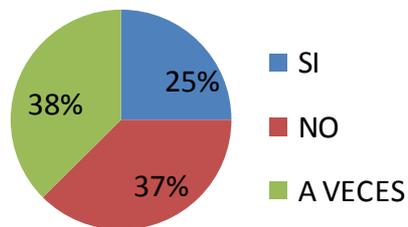
✚ Desempeño.

La forma en que **CONSULTORA INTEGRAL**, mide el desempeño de los trabajadores es a través de una planilla diaria en donde cada una de las personas lleva el registro no solo de las actividades que le corresponden, sino también de aquellas tareas efectuadas fuera de la jornada de trabajo o de trabajos extras fuera de labores cotidianas del estudio. Estas planillas, son controladas semanalmente, y de esta forma el director puede evaluar el rendimiento que tienen las personas en su puesto de trabajo. Por estas tareas extras, se cobran honorarios adicionales al pago mensual que efectúan los clientes.

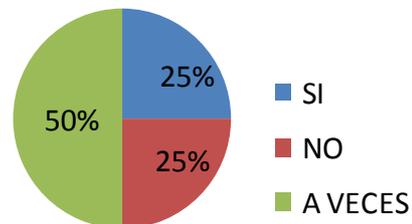
Si bien esta es la forma en que se mide el rendimiento de las personas, la Dirección al tener la intención de certificar Normas ISO, tiene planificado la aplicación de evaluaciones de desempeño.

- Áreas relevadas: Dirección, Calidad, Contable-Impositiva, Registración, Laboral, Sociedades e Instituciones y Administración y RRHH
- Total de la Población bajo estudio: 8
- Porcentaje de encuestados: 100%

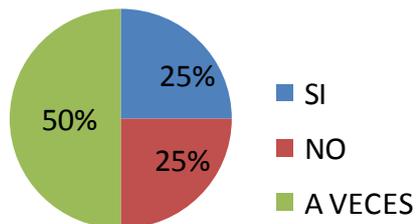
¿La relación que mantengo con el personal es buena?



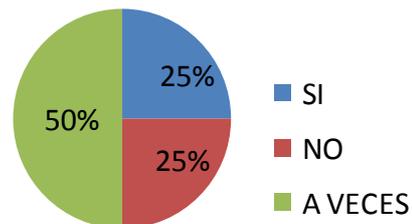
¿Estoy conforme con la relación que mantengo con mis colaboradores?

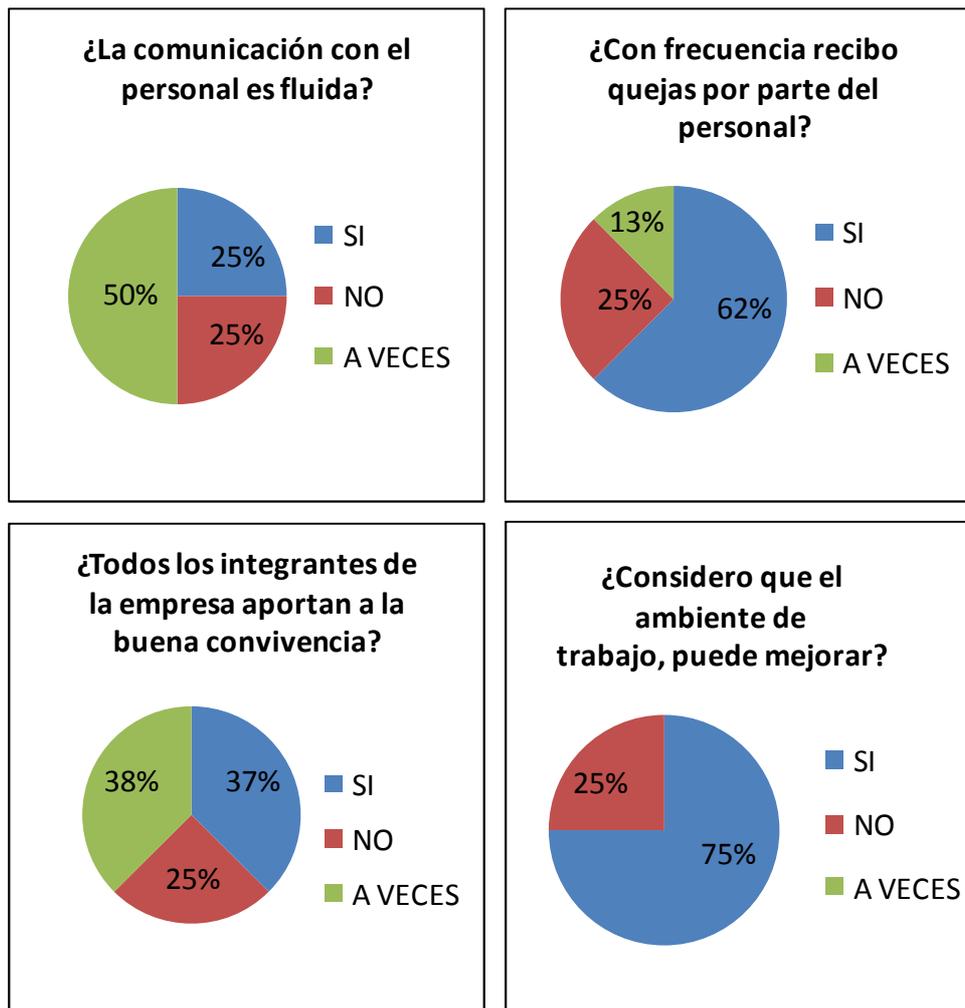


¿Estoy conforme con la relación que mantengo con mis colaboradores?



¿Estoy conforme con la relación que mantengo con mis colaboradores?





Los mandos medios demuestran estar conformes en un 100% con respecto al trabajo que realizan en la empresa, como así también consideran que tanto ellos como sus actividades son parte importante del servicio que presta **CONSULTORA INTEGRAL** a sus clientes. Así mismo el total de la población bajo estudio, coincidió totalmente en que están familiarizados con respecto a todo lo que implica el manejo de documentación e instrumentos para el desarrollo de su trabajo, como así también manifiestan estar conformes con el espacio físico donde trabajan y con la disponibilidad de los elementos necesarios que requieren, en el día a día, para desarrollarse en sus labores.

En lo que respecta a su trabajo, se sienten bastante satisfechos, ya que el 75% de ellos considera que si tienen libertad

para innovar y tomar ciertas decisiones con respecto a su trabajo y que se sienten conformes y consideran que han sido beneficiosas las capacitaciones que han recibido por parte de la empresa. Sin embargo, en lo que compete a la relación de estos con el personal es donde se comienza a observarse la presencia de disconformidades.

Los encargados de las áreas, consideran que el 50% de su personal a cargo no tiene la suficiente confianza en la realización del trabajo, sin embargo el 25% de los mandos medios, reconocen que solo a veces felicitan o alientan a las personas por el desempeño que tienen en su puesto de trabajo. Además el 50% de los superiores manifiesta que a veces son comprendidas como corresponden las órdenes/instrucciones que se le dan al personal, el 37% considera que si son bien comprendidas mientras que el 13% sostiene que no. Esto trae consigo que el 50% (38% a veces + 12% no) de los mandos medios, considere que no tiene o que solo a veces tiene buen trato con las personas que se desempeñan en las áreas, y que por lo tanto la relación que mantienen con ellas no es buena (37%), o que solo es positiva en algunas ocasiones (38%). A pesar de que ellos reconocen la tensa relación que tienen con el personal a cargo, el 50% manifiesta que solo a veces se siente satisfecho con la relación que tiene con el personal, mientras que el 25% no está conforme y el 25% restante si se encuentra de acuerdo con la relación que mantiene con las personas.

En lo que respecta a la comunicación, el 50% de los encargados de áreas consideran que la misma no es muy buena entre las diferentes áreas, y que solo a veces es positiva, mientras que el 100% afirma que existe una notable y fuerte comunicación informal entre el personal. Esta afirmación por parte de los mandos medios, en cuanto a que la comunicación interna no es muy buena, sumado a que la comunicación informal es fuerte dentro de la empresa, hace

que el 50% de las personas encuestadas sostengan que la fluidez en la comunicación se da pocas veces y no es muy frecuente.

Otro aspecto a considerar son los reclamos y quejas recibidos por los mandos medios por parte de su personal a cargo. Es positivo que el 62% de los encargados de áreas, haya reconocido que sí reciben quejas por parte del personal. Estos afirman, en un 50%, que el tratamiento que se les da a las mismas es el adecuado, sin embargo es notable observar que hay otras personas que consideran que el tratamiento de las quejas no es el adecuado (12%) o que solo a veces (38%) lo es. Este punto es bastante importante ya que si bien estos mandos medios, no presentan disconformidad alguna con respecto a su puesto de trabajo, si reconocen que existen ciertas dificultades o problemas en lo que respecta a las relaciones que mantienen con las personas. Lo positivo de esto es el reconocer que hay problemas para solucionar y situaciones para mejorar.

Los superiores también dan a conocer en un porcentaje importante (63%), que no ven por parte del personal la intención de generar una buena convivencia dentro de la empresa, ya que el 38% sostiene que a veces ve esta predisposición por parte del personal, el 25% afirma que directamente no existe esta intención y el 37% comenta que hay ciertas personas que si aportan a la buena convivencia. A pesar de que se evidencia la presencia de personas que no hacen a la buena convivencia dentro de la empresa, es importante destacar que el 75% de los mandos medios considera que el ambiente de trabajo si puede mejorarse. Esta es una actitud muy favorable por parte de los encargados de área, puesto que no solo reconocen la presencia de las relaciones tensas y la falta de predisposición de algunas personas por tratar de minimizar esas tensiones, sino que también tienen una concepción positiva, al estar predispuestos para tratar de mejorar estas situaciones.

Variables Demográficas.

Con respecto a estas variables (Edad, Antigüedad en la empresa, Sexo y Nivel Educativo), podemos observar que los mandos medios se encuentran conformados en su mayoría por hombres, y que se caracterizan por tener una antigüedad bastante joven dentro de la empresa, ya que el 62% forman parte de **CONSULTORA INTEGRAL** desde hace 1 mes y entre dos años. Se observa además que las personas que ocupan estos puestos son jóvenes, puesto que el 50% de ellos tiene entre 26 y 30 años y que en su mayoría cuentan con título universitarios, salvo el 13% que es universitario incompleto. Con esta última variable, se ve reflejada la importancia que tiene para el Director contar con personal formado.

- Áreas relevadas: Calidad, Contable-Impositiva, Registración, Laboral, Sociedades e Instituciones y Administración y RRHH
- Total de la Población bajo estudio: 17
- Porcentaje de encuestados: 100%

1. Percepción del Vínculo e Involucramiento.

Esta variable, muestra que el personal no tiene una notable percepción del involucramiento con respecto a la empresa, pero que sin embargo el 41% no dejaría de trabajar en esta organización para irse a otra por un salario similar al que reciben por parte de **CONSULTORA INTEGRAL**, y que además el 47% está de acuerdo y un 23% totalmente de acuerdo con respecto a la pregunta: ¿Se encuentra a gusto de trabajar en esta empresa?

Teniendo en cuenta que casi el 50% de las personas consideran que la empresa no aprovecha al máximo sus conocimientos y que cerca del 80% reconoce que la relación que existe entre las áreas y con los superiores no es buena, puede afirmarse que esta percepción del vínculo e involucramiento de las personas con respecto a la organización no es muy acentuada.

A pesar de que los datos recolectados muestran esta debilidad, el personal confirma que no abandonaría la empresa y que incluso más de la mitad del personal recomendaría a otras personas para ingresar a la organización. Estos datos muestran cierta ambigüedad pero también pueden verse inducidos por la situación del entorno, ya que las ofertas laborales en la localidad y la zona no son demasiado abundantes; y por otro lado las personas se sienten conformes con el salario que perciben y cuentan con todos los elementos necesarios para desempeñarse en su trabajo. Posiblemente esta sea el motivo

por la cual no deciden irse, a pesar de que las relaciones con sus superiores no sean positivas.

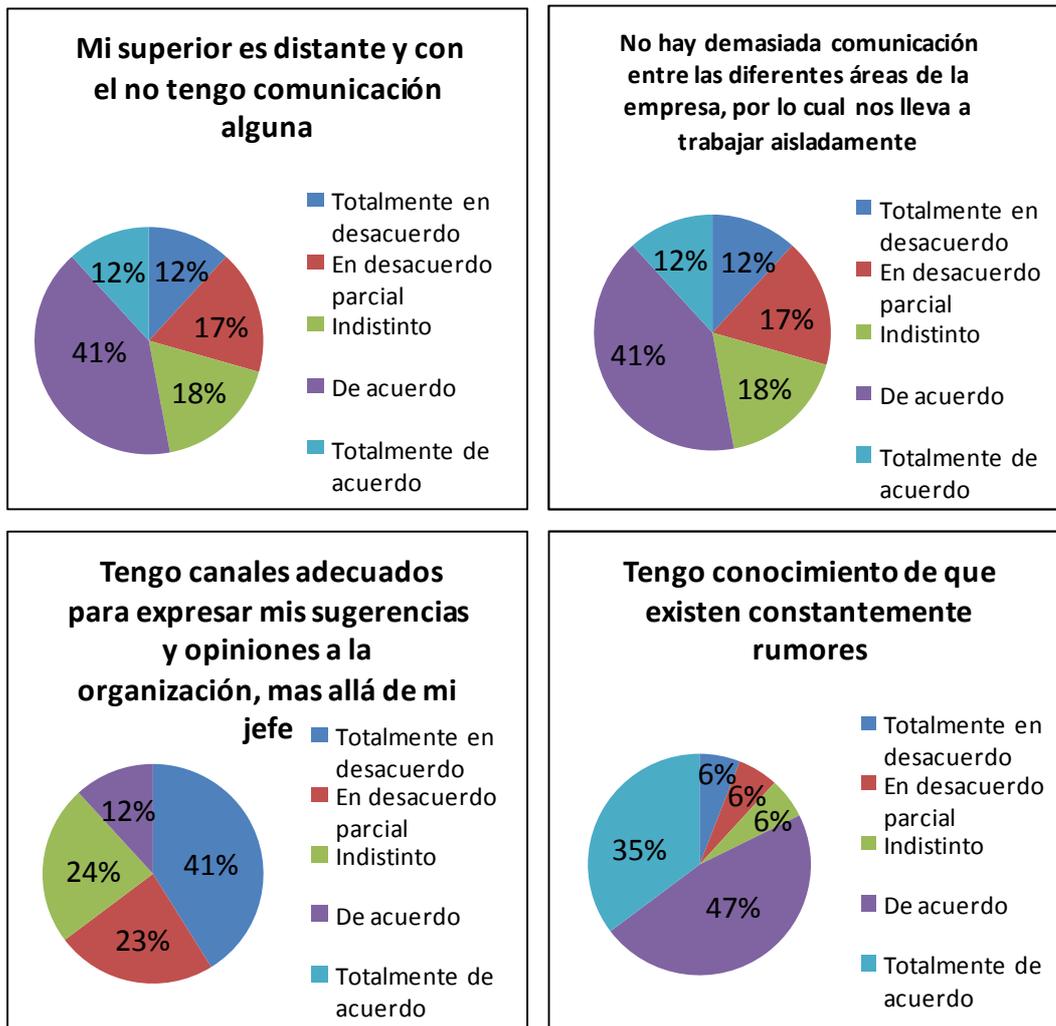
2. Percepción de las Compensaciones.

Las personas demuestran estar conformes con respecto a la retribución que reciben por el desarrollo de su trabajo, puesto que el 47% está de acuerdo con que el salario percibido es acorde al trabajo realizado y un 23% se encuentra totalmente de acuerdo, por lo cual el 70% afirma su conformidad con respecto a este punto. A si mismo el 24% (18% en desacuerdo+6% totalmente en desacuerdo) presenta cierta disconformidad con respecto al salario que reciben por el trabajo desarrollado y el 6% restante sostiene que le es indistinto. Los colaboradores también manifiestan estar de acuerdo en un 59% (35% de acuerdo+24% totalmente de acuerdo) con respecto a la equidad de las remuneraciones percibidas entre el personal de cada área. A pesar de esto, se observan también algunas respuestas en desacuerdo con respecto a este punto, puesto que el 29% de las personas sostienen que no están de acuerdo con la equidad de los salarios percibidos entre los puestos de trabajo, y el 12% restante lo considera como indistinto. A pesar de esto, el personal considera que los salarios se encuentran establecidos con respecto al puesto de trabajo y no por afinidades personales. Además el 70% considera que puede contar con la ayuda económica por parte de la organización en caso de tener algún problema (una enfermedad, por ejemplo).

Por otro lado, el personal afirma que los salarios que perciben por parte de **CONSULTORA INTEGRAL** son similares a los otorgados por las demás empresas de la zona y que se encuentran acordes a lo establecido en el mercado laboral (65%= 47% de acuerdo+18% totalmente de acuerdo).

Si bien se observan ciertas disconformidades en algunos puntos referentes a las compensaciones recibidas por el personal, éste se encuentra conforme con respecto al salario que es otorgado por parte de la empresa, ya que los mayores porcentajes indican una inclinación optima hacia esta variable.

3. Percepción de la Comunicación.



Esta variable es una de las que más inconvenientes presenta, ya que como muestran los gráficos más de la mitad de Los trabajadores (53%) afirma que los superiores son distantes con ellos y que la comunicación que mantienen es escasa. Lo mismo sucede

entre las diferentes áreas de la empresa, puesto que el contacto entre ellas no es muy fluido y el 53% de las personas consideran que esto hace que se trabaje de manera aislada en lugar de equipos. El 64% de las personas también están descontentos en lo que respecta a los canales de comunicación, ya que consideran que no disponen de los canales adecuados para poder comunicarse con sus jefes más allá del contacto personal.

Como puede verse, estas disconformidades repercuten en el surgimiento de rumores, es decir en la consolidación de una fuerte comunicación informal entre las personas, y ellas reconocen en un 82% (35% totalmente de acuerdo+47% de acuerdo) la existencia de los mismos. Este porcentaje tan importante, da muestra que en lo que respecta al tema comunicación hay grandes falencias por resolver, ya que además las personas reconocen que no solo sus superiores sino también la empresa, no los mantienen muy comunicados en lo que respecta a cuestiones específicas de las labores a desarrollar ni de la situación general de la empresa.

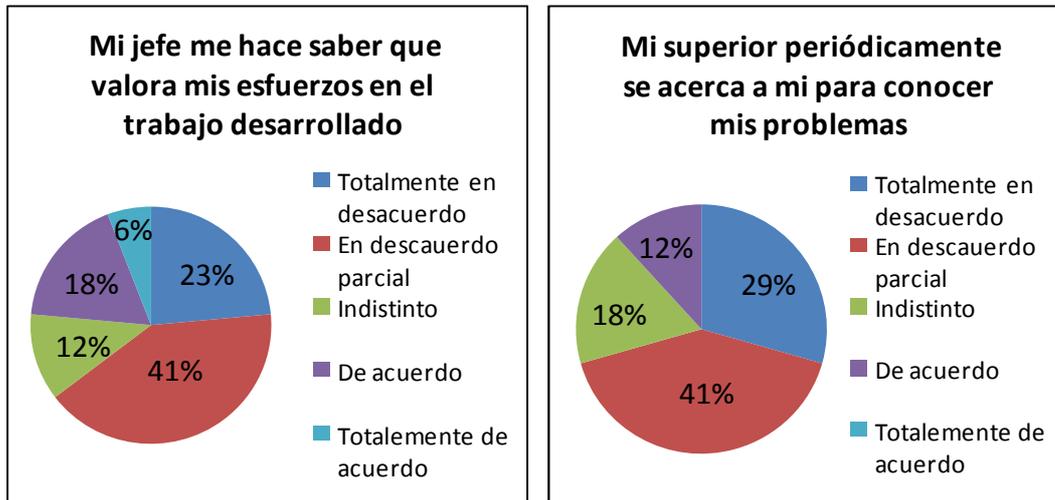
Así mismo los integrantes de las áreas, sostienen casi en un 50% que la única comunicación que reciben por parte de sus superiores son órdenes y que no reciben una devolución acerca del desarrollo que mantienen en su puesto de trabajo, por lo que las personas están de acuerdo en un 50% que la fluidez de la comunicación entre los superiores y ellos no es óptima.

Por otro lado, los trabajadores afirman que las reuniones que mantienen con su superior para estar informados acerca de sus labores y situaciones en general son insuficientes en un 58% y el 52% no ve por parte de la empresa o superiores que traten de mejorar estas falencias en la comunicación interna.

Si es para considerar, que si bien la comunicación que mantienen los integrantes de las áreas entre sí es un 59% solamente

laboral, la califican como muy buena y fluida, lo cual resalta aún más que el problema deviene desde la dirección y mandos medios hacia el personal y no entre los pares.

4. Percepción del Liderazgo.

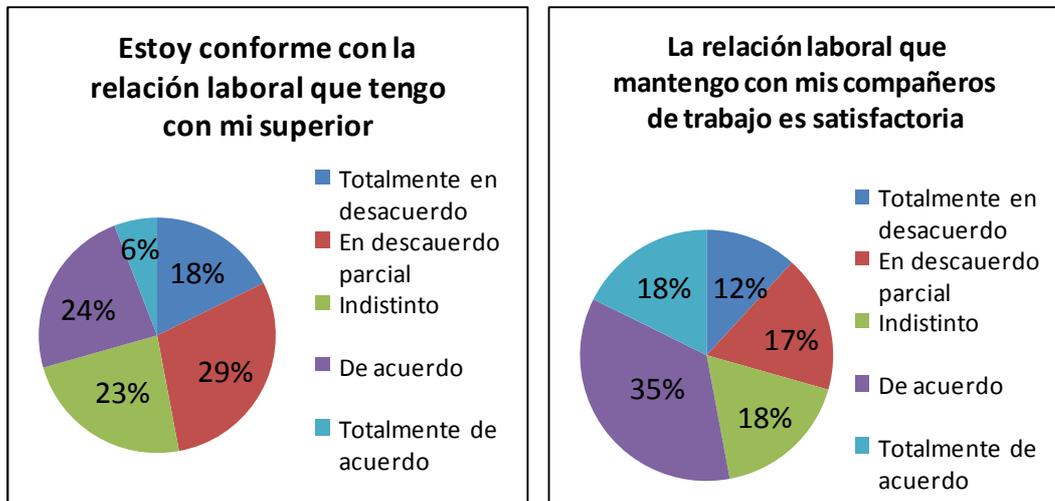


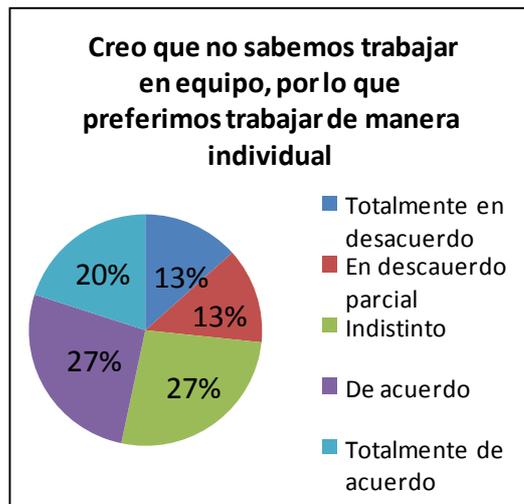
Como puede observarse en estos gráficos, el personal considera en un 64% (23% totalmente en desacuerdo+41% en desacuerdo) que sus superiores no valoran los esfuerzos realizados ni les hacen saber cuando el trabajo ha sido bien realizado. Las personas afirman también en un 60% (29% totalmente en desacuerdo+41% en desacuerdo), que sus jefes no se acercan a ellos para conocer o consultarles si tienen problemas o dificultades en lo que respecta a la realización de su trabajo o algún inconveniente en general, sino que son ellos mismos quienes deben acercarse a su superior para darle a conocer la existencia de algún problema o queja. Esto repercute en otra afirmación por parte de los integrantes de la empresa, puesto que la mitad de ellos sostiene que su jefe no se preocupa por conocer si se encuentran satisfechos o no con el trabajo que realizan.

Los resultados arrojados en la medición de esta variable, también permiten conocer que casi el 50% del personal está disconforme con respecto a las expectativas de desempeño que

tienen los superiores en cuanto al desarrollo del trabajo que les encomiendan, puesto que sostienen que al no recibir un reconocimiento por el esfuerzo que realizan en su trabajo diario, no creen que las exigencias manifestadas por estos sean realistas y alcanzables. Así mismo, sostienen que los encargados de cada área no tienen una actitud abierta en lo que respecta a escuchar las diferentes opiniones o puntos de vista, y que por lo tanto no tienen mucha libertad para comunicar a sus superiores lo que piensan; es por esto que el personal manifiesta estar en desacuerdo en un 47% con respecto al tratamiento que le dan los superiores a las reuniones, no las consideran efectivas ya que la participación de ellos es escasa y en las ocasiones en que participan sus opiniones, quejas o sugerencias no son consideradas en su totalidad.

5. Percepción de las Relaciones Laborales.





La percepción que tiene el personal con respecto a esta variable no es positiva cuando se trata de la relación que mantienen con sus superiores debido a que el 29% está en desacuerdo y el 18% totalmente en desacuerdo con el vínculo laboral que mantienen con los mandos medios, pero en lo que respecta a la relación que mantienen las personas entre sí, la situación cambia puesto que más del 50% está conforme con la relación laboral que tienen. Además el 53% sostiene que si bien hay competencia interna no es una competencia destructiva y que el 58% considera que existe una buena colaboración entre ellos y están conformes con la misma. Sin embargo, el 18% estableció como respuesta que le es indistinta la colaboración que mantiene con sus compañeros de trabajo y el 24% (12% en desacuerdo+12% totalmente en desacuerdo) manifiesta que no considera que sea efectiva la colaboración entre ellos. A pesar de estos porcentajes que presentan una disconformidad, las relaciones entre pares siguen manteniendo un aspecto sólido.

El 30% del personal afirma que además de tener una relación laboral con sus pares también suelen mantener el contacto fuera del ámbito laboral, lo que indica que entre algunas personas de la empresa el vínculo es intenso y de mayor confianza. Esto hace que las discusiones entre pares no sean muy frecuentes, debido a que el

50% sostuvo que no mantienen peleas con sus compañeros de trabajo, mientras que el 50% restante afirma que si bien suelen mantener discusiones y cambios de opiniones con sus compañeros de trabajo respecto de las actividades que realizan, comprenden que son solo por aspectos laborales.

Lo que si puede observarse es que el personal a pesar de mantener una buena relación entre ellos, considera en un 47% que no saben trabajar muy bien en equipo. Este es un punto bastante importante para ser considerado por los mandos medios de cada una de las áreas, puesto que es por parte de ellos y del dueño de la organización, de donde debe llegar al personal la iniciativa y la intención de mejorar los aspectos en donde se presentan desacuerdos y disconformidades.

6. Percepción de la Satisfacción.

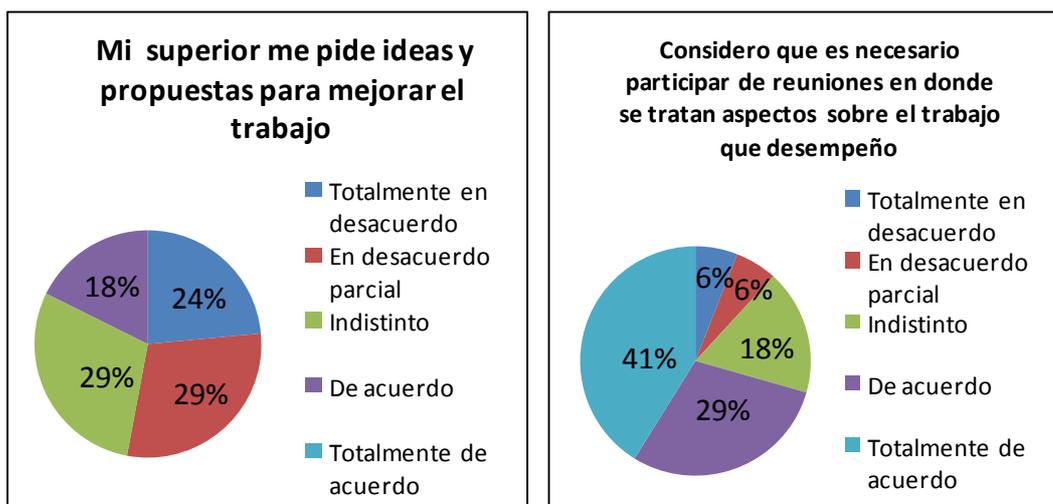
El personal con respecto a esta variable se muestra satisfecho, ya que el 62% coincide en que se siente a gusto con el trabajo que desempeña diariamente y que no lo considera como rutinario y aburrido a pesar de que el 34% afirma que se siente recargado de trabajo. El 35% manifiesta que se siente conforme, tranquilo y de acuerdo con las responsabilidades que tiene a su cargo por el trabajo que realiza, y el 23% está totalmente de acuerdo con ellas. Además los integrantes de la organización tienen conocimiento y están de acuerdo con los procedimientos establecidos para el desarrollo de las actividades.

Algunas de las repuestas manifestadas por los integrantes de la áreas con respecto a como se encuentra dirigida la empresa no fueron del todo óptimas. Esto se debe a que el 24% se encuentra en desacuerdo con este punto y para el 18% es indistinto, sin embargo el 34% está de acuerdo y el 24% totalmente de acuerdo con la forma

en que la empresa es dirigida por su dueño y está estructurada, ya que las personas tienen conocimiento de quienes tienen autoridad formal, quienes toman las decisiones y a quien deben dirigirse en cada caso. Esto hace que al estar delimitada la estructura organizacional y definidos los objetivos de trabajo en cada puesto, el personal afirme en un 57% que saben que es lo que espera la empresa de ellos y que el 70% (23% totalmente de acuerdo+47% de acuerdo) tenga conocimiento sobre las responsabilidades y funciones que implica su puesto.

En el aspecto que si se observa disconformidad, es con respecto a la falta de reconocimiento por parte de los superiores en cuanto al trabajo realizado por las personas, debido a que el 35% considera que es indistinto para ellos si el reconocimiento por el desempeño es constructivo o no, puesto que no lo reciben y alrededor del 50% sostiene que tampoco existe un reconocimiento por el logro de objetivos y aportaciones de sugerencias/ideas para el mejor desarrollo de las actividades.

7. Percepción de la Participación.



Los resultados arrojados por esta variable muestran que los superiores no solicitan, ni estimulan al personal a realizar el aporte de ideas, sugerencias o propuestas para mejorar el trabajo en cada área, y a su vez las personas consideran en un 70% (41% totalmente de acuerdo+29% de acuerdo) que si es necesario y que les gustaría participar en reuniones en las cuales se traten aspectos relacionados con el trabajo que desarrollan. Las personas consideran que se sienten limitadas en cuanto a esta posibilidad de realizar sugerencias, puesto que el 52% sostiene que no tienen libertad para tomar decisiones con respecto a la realización de su trabajo debido a que las instrucciones vienen comunicadas, como se destacó en la variable de comunicación, por los encargados de cada área. Esto confirma las respuestas del personal en cuanto a que consideran en un 36% que las decisiones que toman los niveles superiores en cuanto a la realización del trabajo y demás cuestiones referentes al funcionamiento del área, rara vez se hacen tomando en cuenta las opiniones del personal.

8. Percepción del Ambiente Físico.

Con respecto a esta variable, los integrantes de la empresa manifestaron en un 76% que se encuentran conformes con su ambiente de trabajo, puesto que este se encuentra limpio, ordenado y libre de obstáculos que le permiten realizar el trabajo. Además el 70% de las personas, aseguran que están al tanto de las responsabilidades que le competen en materia de seguridad y salud laboral, y el 87% afirma contar con todos los elementos necesarios y en condiciones para poder desarrollar sus actividades. Que el personal manifieste este acuerdo con respecto a esta variable es algo para destacar, debido a que la empresa cuente con un personal

responsable y precavido en cuanto seguridad y salud laboral es fructífero para su funcionamiento.

9. Percepción de la Estructura.

Los integrantes de **CONSULTORA INTEGRAL**, tienen conocimiento sobre como está compuesta y como es la estructura de la empresa en la que trabajan, como así también el 82% de las personas tiene conocimiento sobre las normas y el reglamento interno establecido por la empresa; por lo cual tienen claro a quién deben dirigirse cuando deben realizar tanto una queja como una consulta. Existe un pleno reconocimiento de quien tiene la autoridad formal en cada una de las áreas.

Así mismo, el total del personal, manifiesta que conoce a todas las personas con las que comparte su jornada laboral. Esta afirmación, arrojó un resultado del 100%, puesto que al ser casi treinta personas las que forman parte de **CONSULTORA INTEGRAL**, es inevitable que no se conozcan entre sí.

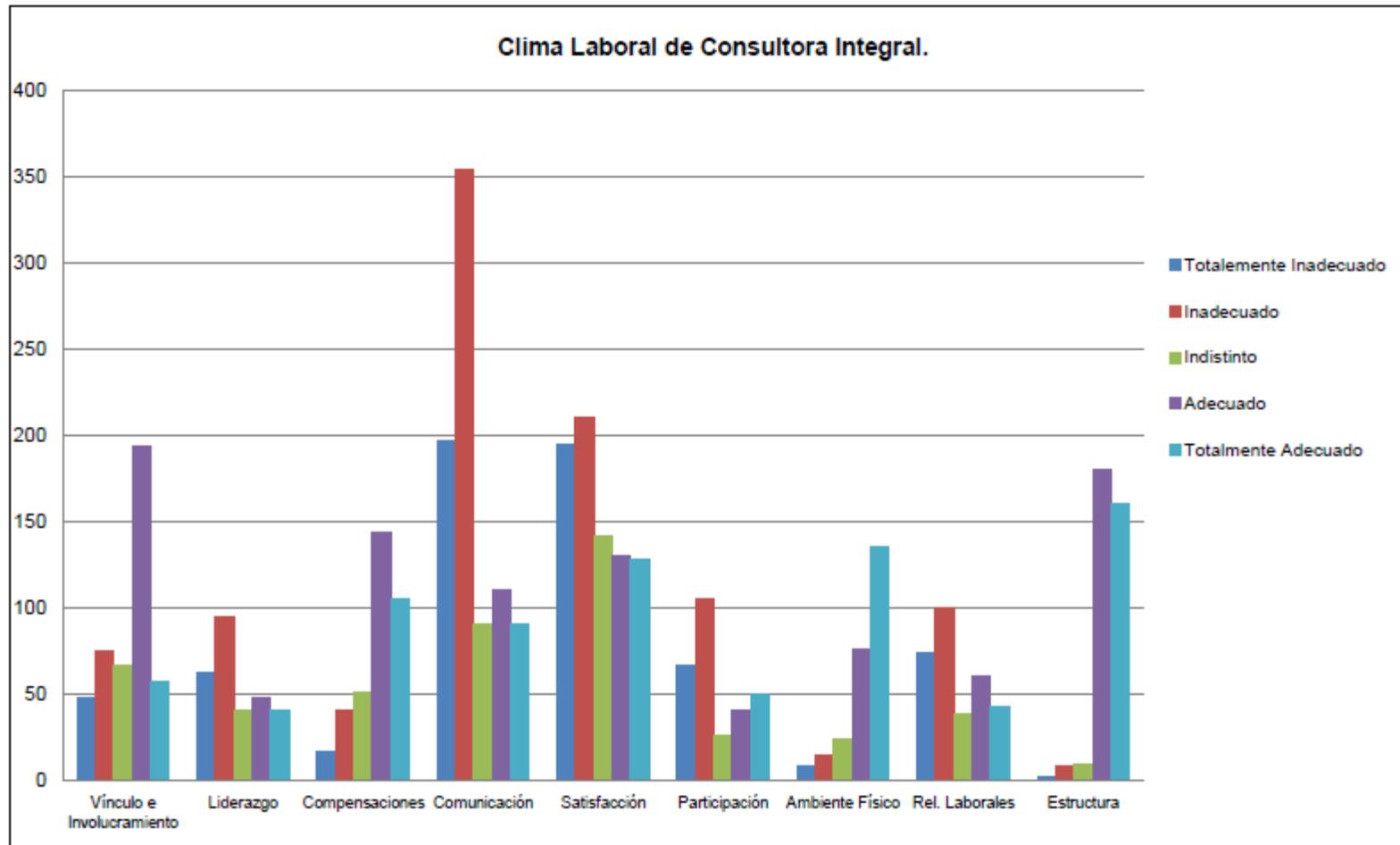
Variables Demográficas.

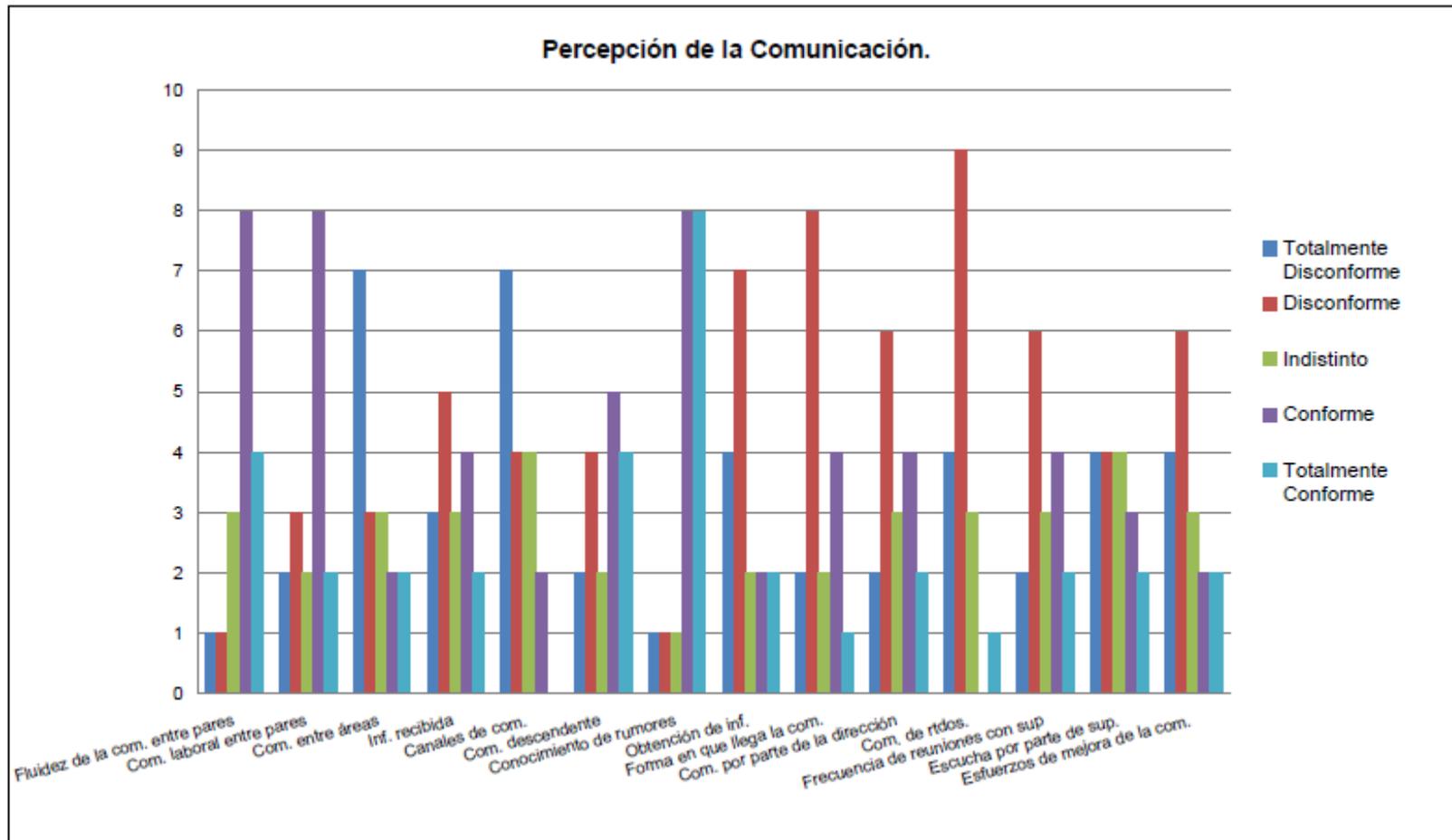
Con respecto a estas variables (Edad, Antigüedad en la empresa, Sexo y Nivel Educativo), podemos observar que más de la mitad del personal (53%) son mujeres. Además, las personas que trabajan en **CONSULTORA INTEGRAL**, se caracterizan por ser jóvenes, puesto que el 53% tiene entre 26 y 30 años y son personas que tienen una antigüedad en la empresa joven porque el 73% de ellas han ingresado a la organización hace dos meses y su permanencia no pasa los dos años.

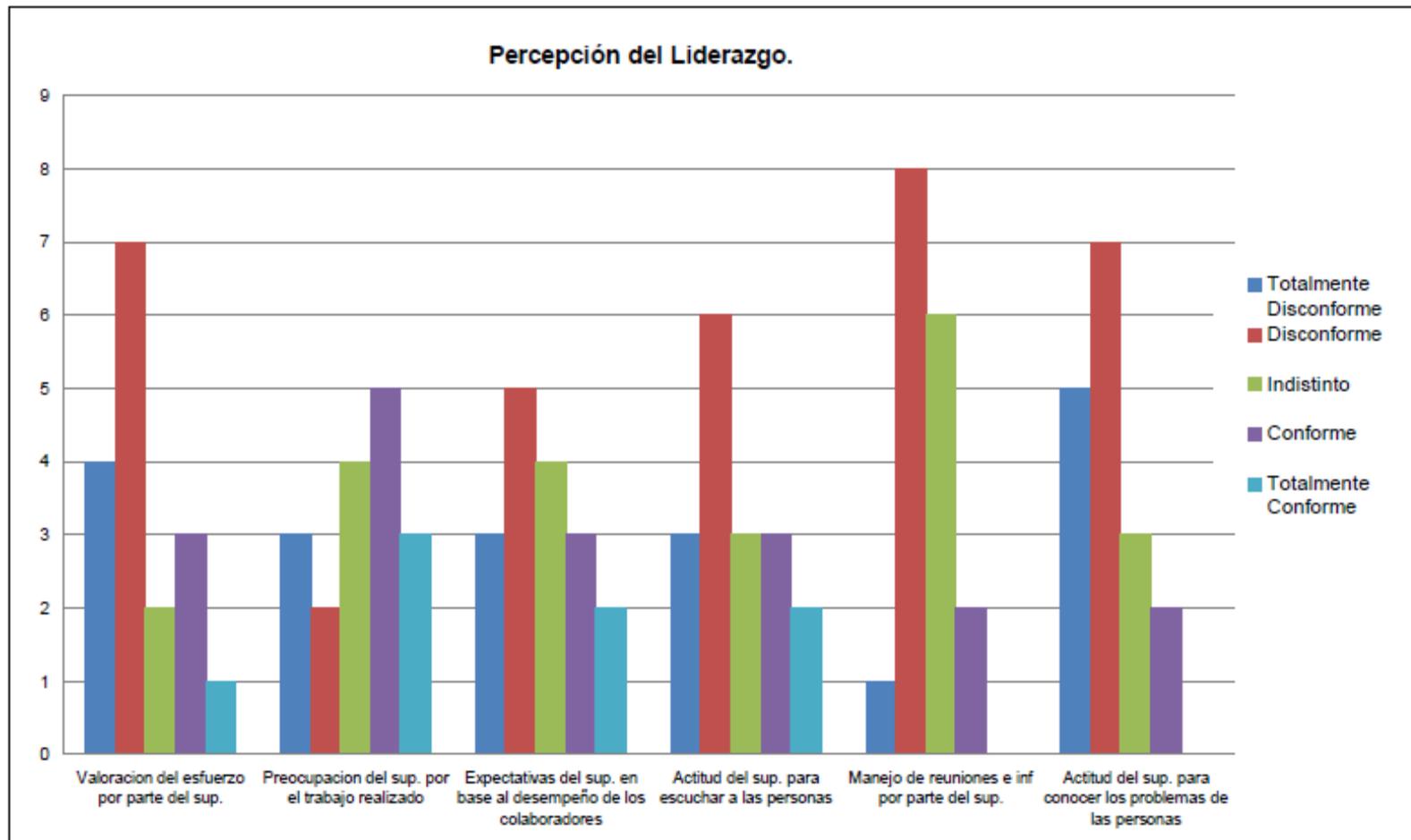
Por último, el nivel educativo que predomina es el universitario incompleto con un 35%, seguido por un 23% con universitario completo. También se observa un menor porcentaje con terciario y

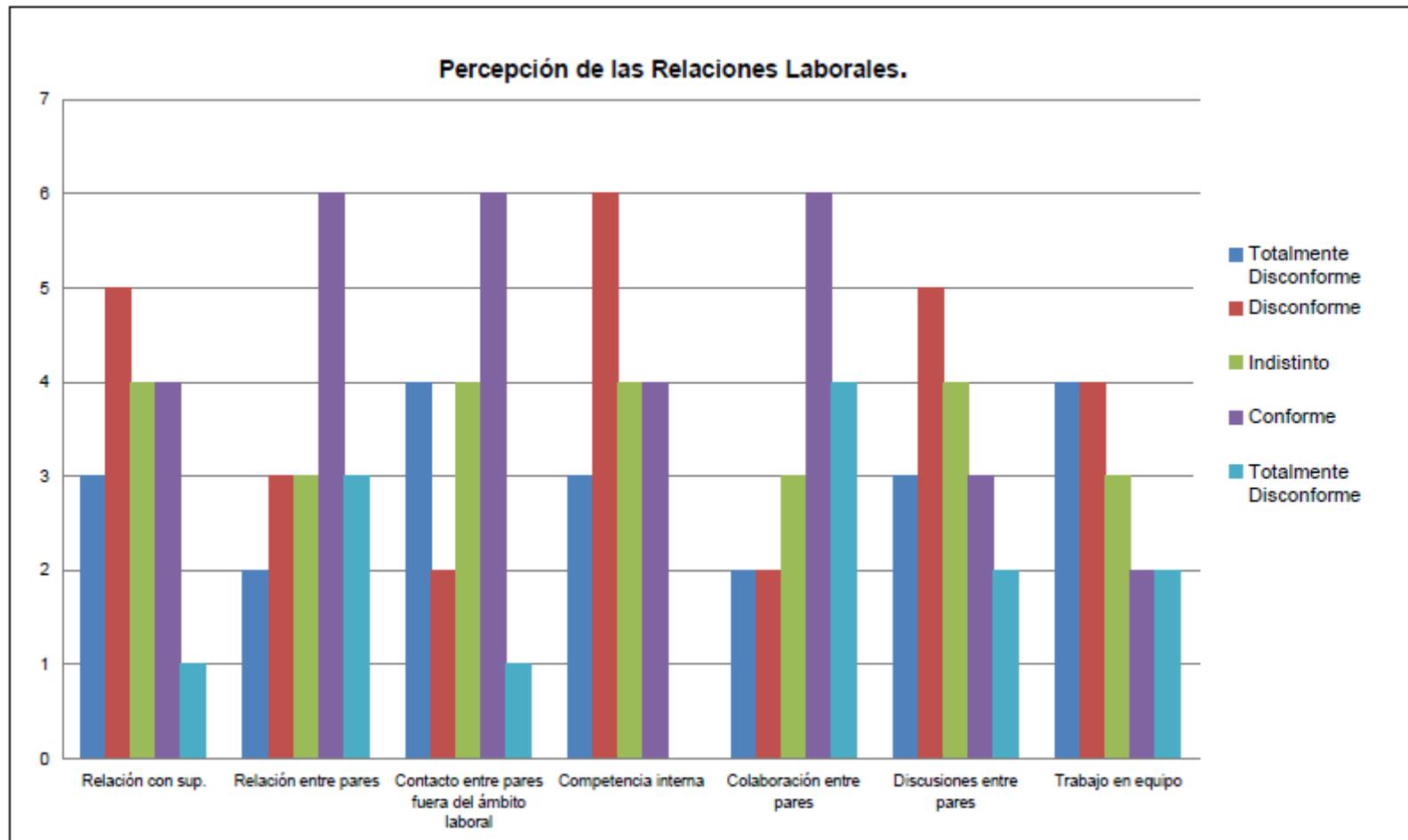
secundario. Este 35% que sobresale se debe a que en su mayoría, al ser personas jóvenes, además de estar trabajando se encuentran transitando su último período de estudios.

En el siguiente gráfico, podemos observar la actitud general que tienen los integrantes de la organización con respecto a las nueve variables que fueron medidas para relevar el clima laboral de **CONSULTORA INTEGRAL**. En cada una de las variables se observa la percepción que tienen las personas con respecto a la actitud medida, así por ejemplo en la variable compensaciones se evidencia una actitud general de conformidad, en la variable comunicación predomina la insatisfacción, en las relaciones laborales se acentúa el desacuerdo y en lo que respecta a la variable liderazgo el desacuerdo también es notable. Es así que puede verse que existe por parte del personal que integra cada una de las áreas de la organización, una tendencia hacia la disconformidad, lo cual impide la presencia de un clima laboral óptimo.









En estos últimos tres gráficos, (coincidentes con los objetivos de propuesta planteados), se puede observar en detalle la percepción general que tienen los trabajadores sobre cada uno de los aspectos que componen a las variables medidas de Liderazgo, Relaciones Laborales y Comunicación. Así puede confirmarse en estas tres variables la tendencia hacia la disconformidad presentada en el gráfico general sobre el clima laboral de la empresa.

CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS

✚ Percepción del Vínculo e Involucramiento.

Esta variable, muestra que si bien no es muy fuerte el vínculo que mantiene el personal con la empresa y mandos medios este sostiene que no se marcharía de la empresa porque se siente conforme con las condiciones ambientales en las cuales desarrolla su trabajo. A sí mismo, y a pesar de que los empleados se encuentran disconformes por la falta de reconocimiento de sus superiores, se observa que existe un grado de compromiso y tiempo dedicado por parte de las personas en las labores realizadas, por lo que se evidencian tanto aspectos actitudinales como comportamentales. Es decir, que las personas muestran un esfuerzo por alcanzar las metas y objetivos establecidos en sus actividades, como así también demuestran y dan a conocer su comportamiento en cuanto a aquellas circunstancias que son de su agrado o no.

✚ Percepción de las Compensaciones.

Si bien el dinero les permite a las personas satisfacer sus necesidades y en el caso de una organización puede definir roles y estatus, el personal manifestó un gran acuerdo con respecto a los salarios percibidos por el desarrollo de su trabajo. Esto sostiene que la empresa no solo tiene definida su estructura y líneas de autoridad formales, sino que también las sostiene por medio de la retribución económica que perciben las personas en sus puestos de trabajo, con lo cual también se manifestó una conformidad. Además la organización, con respecto a este aspecto, hace todo lo posible para conservar el nivel de los salarios exigido por el mercado en el cual se encuentra inserta. Esto hace que el personal reconozca el interés de la empresa por mantener conformes económicamente a sus empleados.

✚ Percepción de la Comunicación.

En lo que respecta a este punto, se observan dificultades, puesto que no se evidencia en la organización una comunicación interna efectiva. Esto se debe a la presencia de ruidos y rumores en el proceso de comunicación, lo cual hace que la comunicación informal entre el personal sea frecuente. Además de este inconveniente, el personal da a conocer que la comunicación interna formal que se mantiene es solo transmisión de órdenes, es decir totalmente verticalista, lo cual produce en los trabajadores una actitud de disconformidad e insatisfacción en cuanto a la falta de transmisión de información con respecto a otros aspectos como situación general de la empresa, desarrollo y evolución del área.

Si bien la comunicación que se evidencia entre los superiores y el personal que integra cada una de las áreas no es efectiva, sí lo es aquella que se mantiene entre éstos últimos, lo cual indica y reafirma la situación que se produce con respecto a las relaciones laborales. Es evidente que si la comunicación interna y la fluidez de la misma entre las líneas jerárquicas y las diferentes áreas está afectada por ruidos, no solo repercute en las relaciones entre pares sino también en el deterioro del clima laboral.

✚ Percepción del Liderazgo.

Teniendo en cuenta que el liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos, se evidencia que dentro de la organización las personas no ven reflejado este proceso. Esto se debe a que las relaciones entre los empleados y sus superiores son tensas puesto que éstos no reconocen el esfuerzo realizado por el personal en sus labores diarias, no demuestran una actitud abierta en cuanto al tratamiento de problemas manifestados y en pocas ocasiones los mantienen informados acerca del funcionamiento general del área.

Si lo que se busca es tener un equipo de trabajo que desarrolle sus actividades con entusiasmo, estas relaciones no son las indicadas, ya que lo único que se logra es un ambiente de trabajo tenso propenso a la generación de conflictos laborales y al deterioro de las relaciones.

✚ Percepción de las Relaciones Laborales.

Teniendo en cuenta que las relaciones laborales pueden manifestarse entre pares y entre pares y superiores, dentro de esta organización se evidencian notables diferencias. En lo que respecta a las relaciones entre pares estas son positivas puesto que el personal afirma estar conforme con el contacto que mantiene tanto dentro como fuera de la empresa con sus compañeros. Este contacto, y muchas veces la conformación de grupos informales, permite consolidar las relaciones entre las personas ya que se genera una mayor confianza y unión entre ellas.

A pesar de esto, las relaciones entre los superiores y el personal no son óptimas como las anteriores, debido a que las personas manifiestan continuamente la falta de reconocimiento, comunicación y participación que les dan los gerentes de las áreas en las cuales trabajan. Además de esto, los empleados sostienen que no ven por parte de la empresa la intención de mejorar esta circunstancia, lo cual produce el aumento de la tensión en el ambiente laboral, puesto que las personas sienten que su participación en la empresa no es del todo importante. Teniendo en cuenta esto, si la organización pretende contar con un sólido equipo de trabajo debe tener presente que los vínculos internos positivos, son fundamentales para lograr la armonía organizacional.

✚ Percepción de la Satisfacción.

La satisfacción manifestada con respecto al funcionamiento general de la empresa es favorable, ya que los empleados están de

acuerdo con la forma en que es dirigida la empresa, con el trabajo que desempeñan y con las responsabilidades que tienen. Estas actitudes favorables, son positivas para la organización puesto que eso es lo que buscan los directivos es su personal. Sin embargo, las personas también presentan algunas insatisfacciones con respecto a la falta de reconocimiento por sus superiores como así también la falta de información transmitida. Estos sentimientos y emociones desfavorables perjudican el clima laboral de la organización, puesto que esto indica que el personal tiene concepciones negativas sobre algunos aspectos que pueden perjudicar el desarrollo de la empresa.

✚ Percepción de la Participación.

El personal siente que no tiene una participación significativa dentro de la empresa, porque manifestaron que en pocas ocasiones son consultados sobre aquellos aspectos referentes al desarrollo del área o incluso en cuestiones particulares al desarrollo de su trabajo. Ellos manifiestan su deseo de ser incluidos en reuniones con el fin de poder expresar sus opiniones y posibles sugerencias para mejorar aquellas situaciones, como por ejemplo la falta de información, que los hace sentir disconformes.

Cuando las personas evidencian que su participación es importante para el desarrollo cotidiano de la empresa, pueden observarse beneficios para la organización ya que las personas ven que su esfuerzo vale y por consiguiente aumentan su compromiso organizacional.

✚ Percepción del Ambiente Físico.

El grado de conformidad manifestado en cuanto a esta variable, permite saber que tanto las personas como la organización son conscientes de la importancia que tiene preservar la salud tanto física como mental. Es por esto que el lugar físico en donde los trabajadores desarrollan sus actividades se encuentra en buenas

condiciones al igual que los elementos que utilizan diariamente para la ejecución de las tareas asignadas, ya que no solo se busca el bienestar del personal sino también la prevención y la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente de trabajo.

✚ Percepción de la Estructura.

El personal de la empresa tiene un pleno conocimiento de las líneas formales de autoridad existentes, es decir que saben quienes son sus superiores y de donde vienen las directivas que deben cumplir para desarrollar su trabajo. Así mismo, esta variable refleja que las personas al tener conocimiento de la estructura organizacional, también tienen en claro los roles que cumplen cada uno dentro de las diferentes áreas.

Capítulo VI

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES GENERALES

Las diferentes variables relevadas del clima laboral (vínculo e involucramiento, liderazgo, compensaciones, comunicación, satisfacción, participación, ambiente físico, relaciones laborales y estructura) en **CONSULTORA INTEGRAL**, permiten ubicar a esta organización dentro de un sistema autoritario, puesto que las decisiones se toman en la cúspide y desde ahí se transmiten por medio de la línea burocrática a cada una de las áreas que la integran. Además el ambiente de trabajo se caracteriza por ser tenso, de desconfianza y presenta inseguridad por parte de algunas de las personas que trabajan en la empresa.

Si bien, en lo que respecta a las compensaciones económicas, ambiente físico de trabajo y estructura organizacional, el personal manifiesta su conformidad y satisfacción en cuanto a la forma en que estos aspectos son desarrollados y brindados por **CONSULTORA INTEGRAL**; hay otros en los cuales, parte de los integrantes de las diferentes áreas, dan a conocer su disconformidad e insatisfacción. En lo concerniente al vínculo e involucramiento, participación y satisfacción, es donde se observan esas diferencias por algunos de los individuos, debido a que parte de ellos no ven a su trabajo como algo indispensable para el funcionamiento diario de la empresa, sino que sólo lo consideran como la fuente de sus ingresos. Como consecuencia de esto, se ve afectado directamente el esfuerzo, tiempo y dedicación que le otorgan las personas a las actividades que desarrollan. A pesar de esta insatisfacción demostrada por ciertos individuos, están aquellos otros que si están conformes y a gusto con las tareas que llevan a cabo y la participación que tienen dentro del funcionamiento de la organización; por lo cual a diferencia de los que se muestran insatisfechos, estos desarrollan un compromiso eficaz y dedicación hacia las tareas que realizan y hacia la empresa.

Por último, en la percepción de la comunicación, del liderazgo y de las relaciones laborales, es donde se observan los mayores inconvenientes en lo que hace al clima laboral. Las personas que integran las áreas expresan que la comunicación que se mantiene entre las diferentes áreas y con los encargados de cada una de ellas es sólo vertical y para la recepción de órdenes e instrucciones de trabajo. También afirman notablemente que el contacto con sus superiores y el vínculo de liderazgo que mantienen con ellos no es óptimo ni eficaz, debido a que la relación que establecen es mínima y sólo por cuestiones laborales. Es por esto, que al considerar estas importantes falencias en las variables de comunicación, liderazgo y relaciones laborales dentro de **CONSULTORA INTEGRAL**, se propone con el fin de disminuir las mismas, diseñar un plan de comunicación interna y generar actividades de trabajo en equipo para fortalecer las relaciones.

Capítulo VII
PLAN DE
PROPUESTAS

ESQUEMA GENERAL DE PROPUESTAS

En base al diagnóstico realizado en **CONSULTORA INTEGRAL**, se pueden identificar aquellas falencias que afectan considerablemente al clima laboral que se evidencia dentro de la organización. Es por esto que se establecen diferentes propuestas de solución para los problemas detectados con el fin de mejorar dichos aspectos, y así lograr en el funcionamiento diario de la empresa un ambiente de trabajo satisfactorio para todos sus integrantes.

Problema Detectado	Plan de Propuesta
<ul style="list-style-type: none">▪ Comunicación interna deficiente, únicamente vertical para la transmisión de órdenes e instrucciones. Presencia de una fuerte comunicación informal.	<ul style="list-style-type: none">▪ Diseñar un plan de comunicación interna.
<ul style="list-style-type: none">▪ Relaciones laborales tensas entre los superiores y el personal.	<ul style="list-style-type: none">▪ Generar actividades de trabajo en equipo para el fortalecimiento de las relaciones laborales.

DESARROLLO DE PROPUESTAS

✚ Plan de Comunicación Interna

Problema Detectado	Plan de Propuesta
<ul style="list-style-type: none">Comunicación interna deficiente, únicamente vertical para la transmisión de órdenes e instrucciones. Presencia de una fuerte comunicación informal.	<ul style="list-style-type: none">Diseñar un plan de comunicación interna.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Si bien la comunicación interna, es el proceso que permite a las personas que forman parte de la organización llevar a cabo las actividades que les son encomendadas, esta se construye diariamente a través de reconocimientos, difusión de mensajes, respeto y contacto entre los individuos. Cuando esta construcción es efectiva dentro de la empresa, se evidencia un lenguaje y dialecto común que permite que se combinen valores similares, generando así una coherencia comunicativa entre lo que se pretende comunicar y lo que se comunica.

El fin de la comunicación interna, es crear un clima tal que el empleado sienta que su bienestar personal y sus objetivos se encuentran alineados con los de la empresa a la cual pertenece. Cuando esto se logra, las personas ponen lo mejor de sí en sus tareas, muchas veces realizando más de lo que se les pide formalmente. Sin embargo, suele ocurrir que esta construcción diaria de la comunicación interna no se encuentra presente, por lo que el personal comienza a evidenciar falta de participación y acceso a lo que ocurre en su comunidad laboral, ya que solo evidencia la

recepción de una comunicación en forma de órdenes e instrucciones de trabajo.

Ante la presencia de una comunicación interna vertical, surge naturalmente, por otro lado, un flujo de mensajes informales conformada por la interacción de las personas que forman parte de la empresa. Esta comunicación informal crece por medio de las relaciones interpersonales que se establecen entre los trabajadores y se caracteriza por desarrollar su propia estructura social, es decir que no sigue la estructura jerárquica de la organización. Muchas veces se la define como una "vía clandestina" que proporciona información entre los individuos.

El plan de comunicación, permite compensar y equilibrar estas distorsiones que se producen en la comunicación interna de una organización, ya que lo que persigue es lograr la presencia de una comunicación interna que no solo transmita información a su personal, sino que también evidencie la presencia de una retroalimentación para establecer un ambiente de trabajo armónico.

FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Teniendo en cuenta el diagnóstico interno analizado, las falencias que se presentan en la comunicación interna son notables y preocupantes, ya que sólo se reconoce la existencia de mensajes transmitidos de manera vertical. La presencia de esta única forma de comunicación perjudica el clima de trabajo en **CONSULTORA INTEGRAL**, puesto que sus integrantes establecen que no pueden emitir opiniones y sugerencias a sus superiores y que reciben por parte de estos solamente instrucciones y órdenes de trabajo. Esta falta de retroalimentación en la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos, hace que los rumores entre el personal sean constantes e intensos lo cual aumenta la tensión en el ambiente de

trabajo y la falta de confianza de los empleados no solo hacia sus superiores sino también hacia la organización.

Considerando la debilidad que presentan estos dos aspectos esenciales en lo que hacen a la comunicación interna en una organización, como son la retroalimentación y los canales de la comunicación, se propone como solución a este problema el diseño de un plan de comunicación interna para **CONSULTORA INTEGRAL**.

OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Estimular la comunicación entre el personal y los niveles jerárquicos, con el fin de lograr la transmisión de mensajes entre los diferentes sectores y disminuir los rumores que afectan al clima laboral de la organización.

RESPONSABLES DE LA PROPUESTA

Esta organización, al contar con un área de RRHH, hace factible que el responsable del área y las personas que trabajan en ella puedan diseñar el plan de comunicación interna para **CONSULTORA INTEGRAL**, consecuentemente con la aprobación final de la Dirección General.

DESTINATARIOS DE LA PROPUESTA

La aplicación del plan de comunicación interna, está destinada a todas las personas que integran las áreas de Dirección, Calidad, Contable-Impositiva, Registración, Laboral, Sociedades e Instituciones, Administración y RRHH, Archivo-Documentación y Maestranza.

ACTIVIDADES A REALIZAR EN CONSULTORA INTEGRAL

1. Boletín Digital.

Esta herramienta de comunicación permite comunicar de manera rápida y masiva gran cantidad de información a todo el personal integrante de la organización. Es por esto que se propone diseñar un boletín digital para **CONSULTORA INTEGRAL**.

El mismo, será diseñado en primera instancia entre el Área de RRHH y MB Computación conjuntamente. Para la emisión del 1º boletín, RRHH se encargará de definir y recolectar el tipo de información que pretende transmitir por medio de esta herramienta, mientras que MB Computación, que es el proveedor que realiza el mantenimiento de los sistemas informáticos de la empresa, se encargará de crear y desarrollar la estructura digital que tendrá el boletín. La emisión de este primer boletín es conjunta, puesto que posteriormente, será el Área de RRHH, quien se encargue totalmente de la difusión del mismo, ya que el proveedor capacitará al responsable del área para el armado de los boletines que se emitan posteriormente. Es decir, que la administración, armado y difusión de esta herramienta estará a cargo del Área de RRHH de **CONSULTORA INTEGRAL**, contando con el soporte del proveedor ante cualquier problema técnico.

Teniendo en cuenta que en la organización es la primera vez que se realiza este tipo de acción comunicativa, el contenido que se dará a conocer en el primer boletín será:

- Información Institucional: incluye misión, visión, objetivos y valores. El fin de incluir en esta primera emisión la información de carácter institucional, es con el propósito de realizar una

pequeña introducción a la vida laboral de **CONSULTORA INTEGRAL** para que todo el personal conozca en que pilares se basa la organización en la cual trabaja, y así lograr a la vez un proceso de integración institucional. Si bien, el diagnóstico reveló que el 88% (59% de acuerdo + 29% totalmente de acuerdo) de los trabajadores conocían la estructura de la empresa, es óptimo reforzar en estas personas el conocimiento de esta información y a la vez brindarle al 12% restante (6% indistinto + 6% en desacuerdo) esta información que manifestó no conocer. Además este formato de boletín, que contiene información institucional, brinda la posibilidad de ser enviado cada vez que se evidencie la incorporación de una nueva persona a la empresa, para que tenga conocimiento de los pilares institucionales de la organización.

- Información Varia: incluye información sobre cursos de capacitación brindados por instituciones, cronogramas de reuniones, cronograma de vencimientos de documentación e información de interés para el personal.

La idea de desarrollar este boletín, es que el personal de la organización en cierta forma también participe brindando aquella información que desee publicar y que considere que pueda ser de interés y utilidad para el resto de sus compañeros, ya sean logros del área, asistencias a diferentes cursos de capacitación y demás información que los trabajadores quieran dar a conocer. De esta manera, toda la organización está participando conjuntamente en la elaboración de esta herramienta de comunicación, lo cual hace que la interacción entre las diferentes áreas comience a fortalecerse.

La difusión de esta herramienta se realizará por medio del mail institucional, con lo cual cada uno de los trabajadores de las áreas de Dirección, Calidad, Contable-Impositiva, Registración, Laboral, Sociedades e Instituciones, Administración y RRHH y Archivo-

Documentación, podrán visualizarlo en su propia cuenta de correo laboral.

Por otro lado, el envío del boletín se llevará a cabo mensualmente, con el fin de evitar una sobrecarga de esta herramienta en los correos electrónicos y una resistencia a su lectura en el caso de que fuera quincenalmente. Así mismo al ser una publicación mensual puede recolectarse con objetividad la información suficiente y necesaria para el armado del mismo. Para esto, cada una de las personas que estén interesadas en publicar algún tipo de información, deberá hacerla llegar al Área de RRHH, durante los primeros días del mes, con fecha límite del 10, para que la persona encargada de armar la edición mensual de este medio de comunicación pueda hacerlo de manera ordenada y objetivamente con la información que se pretenda difundir. Aquella documentación que se presente posteriormente a dicha fecha, será considerada para la emisión del próximo boletín. El envío de este primer boletín contendrá por única vez la documentación institucional y varia, mientras que las emisiones posteriores incluirán solamente la información catalogada como varia.

Para la confección de esta herramienta de comunicación, se tuvo en cuenta que a primera vista se pueda observar cada título con una pequeña descripción, esto permite ver de una vez un resumen de todo el contenido, dejando así, que el receptor decida donde entrar para ver más desarrollada el área que le interesa. Tanto las reuniones, como los vencimientos y cursos tienen un hipervínculo directamente ligado al Outlook, lo cual permite agendarlo en la agenda del mismo.

En el diseño, se utilizaron los colores que se desprenden de la identidad corporativa (logotipo), con líneas sobrias y simples, tratando de apoyar y reforzar la imagen institucional en todo momento. Se intenta tener una base que no sea tan pesada visualmente, para que el receptor no se canse, pero que a la vez sea

solida para que se identifique inmediatamente el boletín. Los elementos de variación lo darán las fotos vinculadas a los contenidos que irán cambiando de acuerdo a lo que se comunique mes a mes.

A continuación, se presentan los diferentes bocetos del diseño que tendrá el boletín digital que se empleará en el plan de comunicación interna de **CONSULTORA INTEGRAL**.

Boletín Digital INSTITUCIONAL

Septiembre 2010



MISION

Asesorar, satisfacer las necesidades y resolver los problemas de cada uno de los clientes, por medio de un ambiente cordial y cooperativo de trabajo que permita a cada empleado de la empresa brindar su máximo potencial.

VISION

CONSULTORA INTEGRAL, tiene como visión consolidarse en la zona como una empresa de asesoría-consultoría, contando con un equipo de trabajo comprometido y armónico, con el fin de que se brinden servicios de calidad, buena atención y solución de problemas a los clientes, para que estos se encuentren satisfechos con los servicios prestados.

OBJETIVOS

- Innovar para contar con un personal creativo como base de superación, desarrollo y continuidad.
- Ofrecer calidad y optimizar los recursos, procesos y tecnología. Es decir hermanar la Calidad en el proceso con la Calidad de nuestros servicios y satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes, que en la actualidad llegan a los 195.
- Dotar a la organización de una herramienta que especifique las responsabilidades de cada área de trabajo.
- Contar con una metodología que permita la adopción de nuevas técnicas, procedimientos y personal que contribuyan a la mejora continua de los servicios ofrecidos.

VALORES

Nuestros valores como organización son:

- Innovación
- Creatividad
- Superación
- Desarrollo
- Calidad



Bienvenido!

DIRECCION COMPLETA / MAIL / TEL

Boletín Digital Informativo

Septiembre 2010



CRONOGRAMA DE REUNIONES POR ÁREA

Ingresá aquí para ver toda la agenda mensual de reuniones estipuladas para este mes en cara área.

[INGRESAR >>>](#)



VENCIMIENTOS IMPORTANTES

Ingresá aquí para ver los vencimientos mensuales de:

- Impuesto a las Ganancias
- Impuesto al Valor Agregado de Entidades Agropecuarias
- Monotributo
- Regímenes de Pago de la Seguridad Social
- Regímenes Nacionales de la Seguridad Social y Obras Sociales

[INGRESAR >>>](#)



CURSOS

“Estrategias ante Inspecciones de AFIP”

DELEGACION RIO CUARTO

Fecha: 22 de Octubre

[INGRESAR >>>](#)



NOTICIAS

“IGJ: más plazo y nuevo procedimiento para presentar la DDJJ”

La Inspección General de Justicia dispuso que las sociedades comerciales deberán, primero enviar los datos vía web y, a partir de febrero de 2011, solicitar un turno para presentar la declaración jurada en papel en el organismo.

[INGRESAR >>>](#)

Boletín Digital Informativo

Septiembre 2010



CURSOS

“Estrategias ante Inspecciones de AFIP”

DELEGACION RIO CUARTO

Fecha: 22 de Octubre
Disertantes: Cr. Marcos Sequeira
Horario: 16:00 a 20:00hs.
Horas: 4 hs.
Costo: Arancelado



Temario:

I) PROPÓSITO DEL CURSO

- A) Realizar un aporte al PROFESIONAL que RECULARMENTE atiende los procesos de VERIFICACIÓN.
- B) Realizar un aporte a los funcionarios de la AFIP (DCI), DIRECCIONES PROVINCIALES y MUNICIPALES de Rentas, para evitar que los delitos queden impunes.
- C) Para quienes ya hayan asistido con anterioridad a este mismo curso, tendrá la posibilidad de actualizar sus conocimientos frente a los cambios en la legislación y la jurisprudencia.

II) CONTENIDO: INTRODUCCIÓN

- 1) La INSPECCIÓN tributaria es la mayor INTRUSIÓN de la ADMINISTRACIÓN en la vida privada del contribuyente.
- 2) Es imprescindible que las prerrogativas de la ADMINISTRACIÓN se vean compensadas por garantías establecidas a favor de los particulares, de modo de buscar un justo equilibrio que permita la REALIZACIÓN de los fines ESTATALES sin desmedro de los derechos individuales.
- 3) El curso propende al examen normatológico y dogmático de las pautas que afectan el proceso inspectorio.

III) ANÁLISIS PRAGMÁTICO A PARTIR DEL PRINCIPIO GENERAL QUE RIGE LA RELACIÓN FISCO-CONTRIBUYENTE

IV) JURISPRUDENCIA AL MES DE MAYO DE 2010

V) IMPUGNACIÓN ACTOS ADMINISTRATIVOS DE INSPECCION

Aranceles:

- Jóvenes Profesionales: \$48
- Profesionales en Ciencias Económicas Matriculados: \$80
- Profesionales en Ciencias Económicas No Matriculados: \$160

Informes e Inscripciones Delegación Río Cuarto: (0353)4645699
cpccrc@arnetbiz.com.ar

[Agendar en mi OUTLOOK >>>](#)

NOTICIAS

“IGJ:más plazo y nuevo procedimiento para presentar la DDJJ”



La Inspección General de Justicia dispuso que las sociedades comerciales deberán, primero enviar los datos vía web y, a partir de febrero de 2011, solicitar un turno para presentar la declaración jurada en papel en el organismo.

La Inspección General de Justicia (IGJ) estableció un nuevo mecanismo para que las sociedades comerciales efectiven la presentación de la declaración jurada, prevista en la Resolución 1/2010.

Debido a la gran cantidad de firmas en esta situación, la IGJ dispuso que tres etapas con plazos diferenciados, para realizar el trámite:

- a) Desde el lunes 4 de octubre hasta el viernes 17 de diciembre de 2010, las sociedades comerciales deberán confeccionar y enviar vía web el aplicativo “Declaración Jurada Resolución 1/2010”, .
- b) A partir del lunes 7 de febrero de 2011, esas entidades deberán solicitar on line un turno para la presentación en soporte papel de la Declaración jurada ante la IGJ.
- c) En la fecha que corresponda de acuerdo al turno solicitado, se perfeccionará la obligación con la concurrencia ante el organismo con la documentación requerida.

La confección y envío del aplicativo, así como la solicitud del turno deberá realizarse únicamente desde la web oficial del organismo www.jus.gov.ar/igj.

En el aplicativo se deberán consignar los datos requeridos por la Resolución General N° 1/2010, y los datos relativos al pago del formulario pertinente.

Si la sociedad no cumple con todas las etapas, no se considerará cumplida la presentación de la declaración jurada.

Finalmente para poner en funcionamiento esta herramienta de comunicación, el Área de RRHH deberá tener presente los siguientes ítems antes, durante y después de su implementación:

Acciones a realizar

- Diseño del boletín digital.
- Selección y edición del contenido.
- Armado de base de datos de correos electrónicos.
- Confección mensual del boletín.
- Envío del boletín digital.

Recursos necesarios

- Infraestructura: ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.
- Humanos: integrantes del Área de RRHH y personal de MB Computación para realizar el diseño digital, confección y administración de la herramienta de comunicación.
- Materiales y Equipos: es necesario la utilización de computadoras e internet para realizar tanto el diseño, armado y envío del boletín, como así también la administración de documentación en papel de la cual se exporta la información a publicar.

Medios de control

- Número de quejas emitidas por los empleados por errores en la recepción del boletín digital.
- Agrado/desagrado por el diseño del boletín.
- Agrado/desagrado por los contenidos informativos, modo de redacción.
- Aspectos sobrantes/faltantes.
- Aspectos a mejorar/modificar.

PRESUPUESTO DE LA ACCIÓN 1: BOLETÍN DIGITAL

En este aspecto deben considerarse los costos por el diseño digital del boletín y por la publicación de las dos copias para las personas que no lo reciben vía e-mail.

Acciones	Costo Individual	Costo Total
Diseño digital del boletín	\$600	\$600
Costo Total de Acción		\$600

2. Cartelera Institucional.

Esta segunda alternativa de comunicación, actúa como soporte al anterior medio de comunicación y como recordatorio de temas vinculados a ciertas actividades laborales. Así mismo permite una vía de comunicación diaria y de rápido acceso, y una llegada masiva hacia el total del personal de la organización. Es por tal motivo que se decide implementar esta cartelera institucional.

La diagramación de esta cartelera, se pensó en dos partes:

- La primera, tiene un carácter más formal conteniendo la agenda de reuniones por áreas y vencimientos de documentación.
- La segunda, tiene un carácter más informal, ya que comunica cumpleaños del mes, eventos que no necesariamente están relacionados al trabajo, tiene más que ver con el ocio.

Este instrumento de comunicación, tiene por objetivo reforzar la parte de recordatorios del boletín y a su vez llegar a personal que no trabaja en oficinas y no tienen acceso a internet, como las personas de limpieza y reparto. Esto se contempla, por una cuestión de que estén informados acerca de la agenda de la empresa, para tener en condiciones la sala de reuniones, lugares de usos comunes y para poder organizar su trabajo. Se considera que no es necesario que estas áreas reciban el boletín ni siquiera en forma impresa, ya que la información que a ellos no les está llegando (noticias y cursos) tiene que ver con lo estrictamente profesional; por lo que la demás información pueden observarla en la cartelera.

En cuanto a su confección, estará a cargo del personal correspondiente al Área de RRHH, quien será el encargado del mantenimiento y renovación de la información que se transmite a través de ésta.

El contenido transmitido por medio de esta cartelera, puede ser renovado mensualmente, contemplando reuniones, vencimientos y

cumpleaños, o quincenalmente, en el caso de eventos sociales y noticias. Será el Área de RRHH la responsable de actualizar los contenidos, con el fin de lograr un flujo de comunicación frecuente entre los integrantes de la organización, y para evitar una visión monótona de la información publicada, lo cual puede provocar la falta de lectura de la misma por volverse obsoleta. Al igual que en el caso del boletín, los integrantes de la empresa que deseen comunicar alguna información que consideren de interés, podrán hacerlo haciendo llegar la misma al Área de RRHH.

Para la confección de esta herramienta de comunicación, se utilizaron los colores que se desprenden de la identidad corporativa (logotipo) incorporando un tercer color, el gris, que es totalmente neutro. Diseñada con líneas sobrias y simples, tratando de apoyar y reforzar la imagen institucional en todo momento. Se utiliza un sistema entre ambas herramientas, repitiendo elementos como colores y estética visual, con el objetivo de que al ver cualquiera de los soportes (ya sea el boletín o la cartelera) el empleado los identifique como parte de la comunicación interna de la empresa. Se intenta tener una base que no sea pesada visualmente con el propósito de que el receptor no se canse, pero que a la vez sea sólida para que se identifique inmediatamente. Esta cartelera, se confeccionó en una base de vidrio de 80cm x 80cm de 6mm ploteada, y se dejó lugar para que tanto la información mensual o quincenal, se imprima en una hoja de tamaño A4 o Carta, y se pegue en el espacio vacío. Está pensado para que cualquier persona lo pueda realizar en su computadora de manera simple, lo imprima y lo pegue, sin que por ello, se sacrifique la estética, como suele pasar en este tipo de soportes. La cartelera institucional, será colocada en una de las paredes de la cocina de la organización, ya que es un lugar concurrido diariamente por todo el personal de la empresa, con lo cual esta herramienta no pasará desapercibida.

A continuación, se presentan los diferentes bocetos del diseño que tendrá la cartelera institucional que se empleará en el plan de comunicación interna de **CONSULTORA INTEGRAL**.





Detalle de la información colocada en la cartelera.

CUMPLEAÑOS DE OCTUBRE

Marcos Sistero 04/10
Marisa Hidalgo 07/10
Juan Vergara 17/10
Cintia Fuentes 20/10
Martin Abregu 28/10

Eventos de interés en Huinca Renancó.



Curso de cocina con Martiniano Molina

La Sociedad Rural de Huinca Renancó los invita a compartir el curso de cocina con el reconocido chef “Martiniano Molina” el **sábado 2 de octubre a las 21:00 horas.**

Habrà, ademàs, degustaci3n de sus platos, y como cierre compartiremos, pata de ternera flambeada. Es esta una excelente oportunidad para acercarnos a la mejor cocina y disfrutar de un agradable momento con amigos.-

Comienza la XII Feria de Ciencia y Tecnología

El jueves 7 de Octubre comenzará a desarrollarse en el IPPEM 274 de Huinca Renancó una nueva edición de la Feria Zonal de Ciencias. Apertura al público a partir de las 17.00 hs.

CRONOGRAMA DE REUNIONES POR ÁREA

ÁREA	DÍA	HORARIO
Dirección-Calidad-Consultoría	Jueves 07/10	10:00 HS
Registración	Martes 19/10	15.30 HS
Adm y RRHH- Archivo y Documentación- Maestranza	Miércoles 20/10	10.30 HS
Laboral	Jueves 21/10	15:30 HS
Contable-Impositiva	Martes 26/10	16:00 HS
Sociedades e Instituciones	Jueves 28/10	16:00 HS

VENCIMIENTOS IMPORTANTES

DOCUMENTACIÓN	FECHA DE VENCIMIENTO	
Impuesto a las Ganancias	Terminación de CUIT	Fecha de Vencimiento
	0-1	12/10/2010
	2-3	13/10/2010
	4-5	14/10/2010
	6-7	15/10/2010
	8-9	18/10/2010
Impuesto al Valor Agregado de Entidades Agropecuarias	Terminación de CUIT	Fecha de Vencimiento
	0-1	18/10/2010
	2-3	19/10/2010
	4-5	20/10/2010
	6-7	21/10/2010
	8-9	22/10/2010
Monotributo	20/10/2010	
Regímenes de Pago de la Seguridad Social	16/10/2010	
Regímenes Nacionales de la Seguridad Social y Obras Sociales	Terminación de CUIT	Fecha de Vencimiento
	0-1	07/10/2010
	2-3	08/10/2010
	4-5	12/10/2010
	6-7	13/10/2010
	8-9	14/10/2010

Finalmente para poner en funcionamiento esta herramienta de comunicación, el Área de RRHH deberá tener presente los siguientes ítems antes, durante y después de su implementación:

Acciones a realizar

- Diseño de la cartelera.
- Selección y edición del contenido a publicar.
- Instalación de la cartelera.
- Renovación del contenido.

Recursos necesarios

- Infraestructura: ninguna adicional a la estructura actual de la empresa. La cartelera será colocada en la cocina de la empresa.
- Humanos: integrantes del Área de RRHH para realizar el armado y administración de esta herramienta de comunicación.
- Materiales y Equipo: es necesario la utilización de dos vidrios de 80cm x 80cm de 6mm, los cuales serán ploteados y la impresión de la información a publicar.

Medios de control

- Número de quejas emitidas por los empleados por información desactualizada.
- Agrado/desagrado por el diseño de la cartelera.
- Agrado/desagrado por los contenidos informativos, modo de redacción.
- Aspectos sobrantes/faltantes.
- Aspectos a mejorar/modificar.

PRESUPUESTO DE LA ACCIÓN 2: CARTELERA **INSTITUCIONAL**

En este aspecto deben considerarse los costos producidos del armado y colocación de la cartelera.

Acciones	Costo Individual	Costo Total
Vidrio de 80cm x 80cm de 6mm	\$245 (\$245.2 vidrios)	\$490
Ploteo del vidrio	\$40 x metro (80cm=\$32.2)	\$64
Colocación de la cartelera	\$70	\$70
Insumos de computación	μ ¹⁶	μ
Costo Total de Acción		\$624

¹⁶ Los costos que referidos a insumos de computación, no serán detallados porque son recursos con los que cuenta la organización.

3. Reuniones de Actualización.

Esta última alternativa de comunicación, completa la implementación del Plan de Comunicación Interna para **CONSULTORA INTEGRAL**. La posibilidad de tener estos contactos directos dentro de la empresa, es sumamente enriquecedor para todos los niveles, puesto que permite obtener intercambios de opiniones y respuestas inmediatas sobre los diferentes temas que se desarrollan en la reunión. Es por esto que para lograr un efectivo intercambio de información los encuentros deben llevarse a cabo en un ambiente de armonía para que todas las personas sientan que pueden brindar sus opiniones y ser escuchados por el resto de sus compañeros de trabajo.

El fin de implementar estas reuniones es justamente lograr un espacio de intercambio de opiniones e ideas entre los integrantes de la organización y los niveles jerárquicos, que hasta el momento no se evidencia en la empresa, puesto que el 53% (41% de acuerdo + 12% totalmente de acuerdo) del personal manifestó que la comunicación que mantiene con su superior es distante y escasa. Con la realización de estas reuniones, se busca principalmente aumentar la comunicación entre los niveles jerárquicos y a su vez lograr un feedback que permita que la comunicación dentro de esta empresa deje de ser solamente descendente y vertical.

Estas reuniones, se llevarán a cabo una vez al mes y serán realizadas por área. Teniendo en cuenta que esta organización se dedica a la asesoría contable-impositiva y deben respetarse ciertos vencimientos, es fundamental organizar dichas reuniones luego de ser presentada toda la documentación concerniente a vencimientos de IVA, Rentas, Municipalidades, Monotributo, liquidaciones de sueldos, FAECYS, IIBB entre otros. Es por esto, que las Áreas Contable-Impositiva y Sociedades e Instituciones, deberán tener dichas reuniones a partir del día 25 y el 30 de cada mes, que es cuando ya se ha presentado la documentación con vencimiento. Con

respecto al Área de RRHH, que debe presentar antes del día 10 de cada mes, vencimientos de art y seguros de vida, tendrán que programarse dichas reuniones a partir de esta fecha, es decir entre los días 10 y 25 de cada mes. Para el resto de las áreas restantes, que no tienen que cumplir con documentación en una fecha determinada las reuniones se realizarán entre el día 1 y 10, con el fin de dejar los días restantes para coordinar las reuniones de las demás áreas. Igualmente es importante considerar en que día de la semana y horario se desarrollarán estos encuentros. Teniendo en cuenta las actividades que se desarrollan dentro de esta empresa, sería concerniente llevar a cabo las reuniones de la siguiente manera:

En cuanto a los horarios

- Las Áreas Contable-Impositiva y Sociedades e Instituciones por la tarde, debido a que el mayor movimiento de actividades lo tienen por la mañana al depender en gran parte de los horarios que manejan otras instituciones con las cuales trabajan. como Bancos, AFIP, Rentas.
- El resto de las áreas, que no dependen de los horarios que manejan otras instituciones, podrán hacerlo durante la mañana o tarde, según su conveniencia.

Con respecto a este punto es importante tener en cuenta que organizar una reunión en la última hora de trabajo, no es conveniente, puesto que el personal llegada su hora de finalización de la jornada laboral desea retirarse y no permanecer en una reunión. Es por esto, que es favorable que estos encuentros sean llevados a cabo en el medio de la jornada de trabajo.

En cuanto a los días

- Llevar a cabo reuniones los días Viernes, no es conveniente, puesto que es el último día laboral de la semana y las personas por lo general suelen utilizar este día para cerrar sus actividades pendientes y así comenzar la siguiente jornada

laboral al día. Además, en ciertas ocasiones las reuniones podrían llegar a extenderse y provocar en el personal resistencia a seguir permaneciendo en ellas, o a tratar los temas rápidamente y sin la importancia que requieren para apresurar la finalización del encuentro. Debido a esto, es concerniente programar las reuniones los días restantes de la semana.

Una vez que el encargado del área haya establecido junto con el personal el día y horario en que se llevará a cabo la reunión, éste deberá comunicarlo al Área de RRHH para que la misma lleve a cabo la difusión del cronograma de reuniones. Esta difusión se realizará a través del boletín y de la cartelera institucional, con el fin de reforzar y recordar estos encuentros. Así mismo, la publicación que se efectúa en el boletín ofrece la alternativa de agendar la reunión en forma de recordatorio en el Outlook Express (correo laboral utilizado en esta organización) por medio de un hipervínculo. De esta forma la persona verá el recordatorio agendado automáticamente el día en que se lleva a cabo el encuentro.

Como se expuso anteriormente, las reuniones se llevarán a cabo por área, por lo que a continuación se presenta el cronograma de reuniones mensuales que será difundido en el boletín y en la cartelera:

CRONOGRAMA DE REUNIONES POR ÁREA		
ÁREA	DÍA	HORARIO
Dirección-Calidad-Consultoría	Jueves 07/10	10:00 HS
Registración	Martes 19/10	15.30 HS
Adm y RRHH- Archivo y Documentación- Maestranza	Miércoles 20/10	10.30 HS
Laboral	Jueves 21/10	15:30 HS
Contable-Impositiva	Martes 26/10	16:00 HS
Sociedades e Instituciones	Jueves 28/10	16:00 HS

Boletín Digital Informativo

Septiembre 2010



REUNIONES

Te brindamos el cronograma de este mes para que agendes...

CRONOGRAMA DE REUNIONES POR ÁREA

ÁREA	DÍA	HORARIO
Dirección-Calidad- Consultoría	Jueves 07/10	10:00 HS
Registración	Martes 19/10	15.30 HS
Acm y RRHH- Archivo y Documentación- Maestranza	Miércoles 20/10	10.30 HS
Laboral	Jueves 21/10	15:30 HS
Contable-Impositiva	Martes 26/10	16.00 HS
Sociedades e Instituciones	Jueves 28/10	16:00 HS

Agendar en mi OUTLOOK >>>



Finalmente para poner en funcionamiento esta herramienta de comunicación, el Área de RRHH deberá tener presente los siguientes ítems antes, durante y después de su implementación:

Acciones a realizar

- Programación del encuentro entre el encargado del área y el personal.
- Comunicación de la reunión al Área de RRHH.
- Comunicación del cronograma general de reuniones a los integrantes de la empresa.
- Realización de la reunión.

Recursos necesarios

- Infraestructura: ninguna adicional a la estructura actual de la empresa. Los encuentros se desarrollarán en la sala de reuniones con la que cuenta la empresa.
- Humanos: integrantes del Área de RRHH para realizar el armado y comunicación del cronograma general de reuniones.
- Materiales y Equipo: es necesario la utilización de la sala de reuniones y elementos de oficina para registrar las sugerencias y puntos de interés manifestados por los participantes.

Medios de control

- Número de quejas, disconformidades emitidas por el personal sobre el funcionamiento del área.
- Agrado/desagrado por los temas tratados.
- Aspectos a mejorar/modificar del área.

PRESUPUESTO DE LA ACCIÓN 3: REUNIONES DE ACTUALIZACIÓN

En este aspecto no hay costos importantes para resaltar, puesto que todo lo concerniente para la realización de los encuentros ya está disponible en la empresa.

Acciones	Costo Individual	Costo Total
Comunicación del encuentro	μ^{17}	μ
Refrigerios	μ	μ
Costo Total de Acción		\$0,00

FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

El siguiente análisis se hace con el fin de dar a conocer la situación actual de la organización con respecto a la posible implementación de esta propuesta de intervención.

- Factibilidad Económica. Como se mencionó anteriormente en el diagnóstico esta organización es una de las más importantes empresas de la localidad y cuenta con una cartera de clientes importante, por lo cual tiene los medios económicos suficientes para llevar a delante la implementación de esta propuesta de comunicación interna.
- Factibilidad Humana. Actualmente **CONSULTORA INTEGRAL**, cuenta con el personal necesario para llevar a delante la implementación de las diferentes acciones de comunicación interna. No obstante, en cuestiones técnicas, como es el diseño

¹⁷ Los costos que se refieren a comunicación del encuentro y refrigerios, no serán detallados porque son recursos con los que cuenta la organización.

digital del boletín, debe contactar a personas especializadas en el tema.

- Factibilidad Técnica. La empresa cuenta con la infraestructura adecuada y los equipos necesarios para llevar adelante la implementación y gestión de cada una de las acciones de comunicación propuestas.
- Factibilidad Política. Tanto los niveles jerárquicos como el personal de la empresa, son conscientes de que existe la necesidad de mejorar este aspecto comunicacional y tienen la decisión política de ejecutar este plan de comunicación para optimizar este aspecto del clima laboral.

FACTIBILIDAD	Alta	Media	Baja
Económica	x		
Humana	x		
Técnica	x		
Política	x		

DURACIÓN DE LAS TÁCTICAS A DESARROLLAR

A continuación se expone un diagrama de Gantt que refleja la duración de cada una de las acciones a realizar para la implementación de este plan de comunicación.

✚ Actividades de Trabajo en Equipo para el fortalecimiento de Relaciones Laborales.

Problema Detectado	Plan de Propuesta
<ul style="list-style-type: none">Relaciones laborales tensas entre los superiores y el personal.	<ul style="list-style-type: none">Generar actividades de trabajo en equipo para el fortalecimiento de las relaciones laborales.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Contar con un equipo de trabajo sólido es fundamental para un óptimo funcionamiento de una organización, no sólo por el hecho de que se obtiene un mejor rendimiento de las personas sino también porque la cohesión organizacional funciona adecuadamente. Es por esto, que cuando esta cohesión se logra, las personas que integran una organización sienten que forman parte no sólo de ésta, sino también que dentro de ella tienen un equipo de compañeros de trabajo.

Cuando esto se evidencia, es inevitable que internamente exista un ambiente de trabajo armónico, puesto que los individuos se sienten comprometidos con su trabajo. Esto inevitablemente produce una solidez en las relaciones laborales mantenidas entre las personas; ya que el compromiso no sólo se genera hacia sus labores diarias sino también hacia sus compañeros de trabajo. Evidenciar esta responsabilidad dentro de un equipo de trabajo es una fortaleza esencial para una empresa, debido a que esto indica que los individuos que trabajan día a día en ella están conformes con lo que ésta les brinda.

Las relaciones laborales son un peso importante dentro del clima laboral, ya que éstas por lo general surgen espontáneamente e informalmente, es decir que no están definidas ni establecidas por la empresa; con lo cual la organización debe fomentarlas con el fin de que las personas encuentren dentro de su ambiente laboral un ámbito

de cooperación e interacción que los haga sentirse conformes y así brindarle a la empresa lo mejor de ellos.

FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

El personal y los mandos medios de **CONSULTORA INTEGRAL**, manifiestan no tener una buena relación laboral entre ellos y coinciden en que el contacto que tienen es sólo por cuestiones referentes a la realización de las tareas. Además de esto, las personas afirman que les cuesta entablar diálogos con sus superiores más allá de lo laboral y que por lo tanto no mantienen un fuerte vínculo con ellos.

Estas debilidades, son significativas para el funcionamiento de esta empresa, puesto que lograr la solidez en las relaciones laborales es un factor influyente en el desarrollo cotidiano de cualquier organización. Estas relaciones interpersonales al ser débiles afectan notablemente el trabajo de las personas, ya que cada uno se focaliza en sus tareas "aislándose" del resto de sus compañeros de trabajo; por lo cual también disminuye el funcionamiento del equipo de trabajo.

Teniendo en cuenta estas falencias en cuanto al desarrollo de las relaciones interpersonales entre los integrantes de la organización, se propone para dar solución a este problema, generar actividades de trabajo en equipo para fortalecer las relaciones laborales.

OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Desarrollar actividades recreativas entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, con el fin de mejorar la interacción laboral entre todas las personas.

RESPONSABLES DE LA PROPUESTA

La planificación e implementación de estas actividades recreativas, estará a cargo del personal de RRHH, conjuntamente con el aporte y ayuda de un coordinador externo, con el fin de que este pueda dirigir el evento y el personal del área también pueda participar.

DESTINATARIOS DE LA PROPUESTA

Esta propuesta está dirigida a todas aquellas personas que integran los niveles jerárquicos y al personal que forma parte de cada una de las áreas de **CONSULTORA INTEGRAL**.

ACTIVIDADES A REALIZAR EN CONSULTORA INTEGRAL

La organización de estas actividades recreativas consiste en realizar diferentes eventos con el fin de que las personas puedan distenderse mentalmente del trabajo que llevan a cabo diariamente, relajarse, mantener contacto con sus compañeros de trabajo fuera del ámbito laboral y relacionarse con el personal de las demás áreas. Es por esto que se planifica realizar diferentes actividades recreativas, de esparcimiento u ocio, con el fin de lograr una mayor interacción entre los individuos.

1. Jornada de Esparcimiento-Outdoor. La idea de esta jornada es realizarla un día sábado a media mañana, pero con la particularidad de que sea una sorpresa para el personal. Es decir, comunicar la realización de este evento el mismo día, con el propósito de generar no solo una sorpresa en ellos sino también una completa asistencia por parte de los mismos. Se reunirá a todo el personal y será el director de la empresa, quien comunique que la jornada laboral de dicho día queda "suspendida", puesto que la empresa desea compartir con ellos

unas horas de esparcimiento, con el objetivo de aumentar y mejorar la interacción que existe al día de hoy entre todos los integrantes de la organización. Lo ideal es escoger el fin de semana, que presente menos actividades para los individuos, para que al comienzo de semana no se encuentren sobrecargados de tareas por haber asistido al encuentro.

Este encuentro se llevará a cabo en un club de la localidad, el cual cuenta con las instalaciones adecuadas para realizar este tipo de eventos y que se encuentra ubicado en el centro de la misma por lo cual es de fácil acceso.

El desarrollo de este evento está pensado de la siguiente manera.

En primer lugar se realizarán diferentes juegos entre todo el personal de la empresa, los cuales estarán coordinados por el colaborador externo contratado. Estos juegos tienen como objetivo lograr afianzar la relación que tienen las personas por medio de la interacción informal para el desarrollo de los mismos. Los juegos que se proponen para esta actividad, fueron seleccionados por el motivo de que para realizarlos se deben conformar y trabajar en equipos.

- **JUEGO DE LAS 7 MARAVILLAS.** Se dividen los participantes en grupos de siete o diez como máximo. A cada grupo se le da una lista de cosas que tienen que conseguir, como por ejemplo, flores de distintos colores, piedras con formas de animales, hojas de distintos árboles, elementos líquidos, etc. Se juega por tiempo, pueden ser de diez a veinte minutos y terminado el plazo se muestra lo que cada equipo pudo conseguir, otorgando puntos según la creatividad mostrada por cada grupo. Materiales: papel con una lista de las 7 maravillas.
- **DIBUJOS EN EQUIPO.** Se hacen equipos según el número de participantes (no más de 6 por equipo). Estos equipos

se forman en fila, un equipo junto al otro, dónde el primero de cada fila tiene un lápiz. Frente a cada equipo, a unos 7-10 metros se coloca un pliego de papel u hoja grande. El juego comienza cuando el dirigente nombra un tema, como por ejemplo "la ciudad", con lo cual el primero de cada fila corre hacia el papel de su equipo y comienza a dibujar sobre el tema nombrado, luego de 10 segundos el dirigente grita "basta" y los que estaban dibujando corren a entregar el lápiz al segundo de su fila que rápidamente corre a continuar el dibujo de su equipo, y así sucesivamente. El juego para cuando el dirigente lo estime y se le otorgan puntos al equipo que mejor dibujó sobre el tema nombrado. Se puede repetir varias veces cambiando el tema del dibujo.

Materiales: papel y lápiz

- LA ISLA. Se divide a los participantes en dos grupos y a cada uno de ellos se les otorga un círculo que deben colocar en el piso. Este círculo, representa una isla en la cual deben convivir todas las personas del equipo correspondiente. El objetivo del juego es lograr, en el menor tiempo posible, que dentro del círculo entren todas las personas del grupo, con lo cual deberán idear diferentes formas de unirse para que nadie quede fuera de "la isla".

Materiales: un círculo de 1m de diámetro.

- POSTA. Consiste en dividir a los participantes en dos grupos. Estos deben formar una fila, en donde el primero de esta tiene una varilla. El primer participante de cada fila deberá correr, saltando una serie de obstáculos y regresar para otorgar la varilla al participante siguiente. Esto debe repetirse hasta llegar a la última persona de la

fila. Aquel grupo que lo haga en menor tiempo, será el ganador.

Materiales: una varilla.

El propósito de estos juegos, es justamente que las personas puedan interactuar y establecer una relación distendida y amena en un ambiente de esparcimiento agradable. La idea es que participen voluntariamente todas las personas que forman parte de **CONSULTORA INTEGRAL**, aunque si alguna de ellas manifestara no estar de acuerdo en realizar algunos de los juegos será respetada su postura, puesto que lo que se pretende es que el personal se sienta a gusto con este tipo de actividades.

En segundo lugar, para culminar la jornada de esparcimiento, se realizará un almuerzo entre todas las personas con el fin de cerrar el día de una manera amena. Se pretende que el horario de finalización de este evento no exceda las 14.00 hs, ya que este es el horario en que termina la jornada de trabajo del día sábado, y por lo cual cada persona ya desea comenzar su fin de semana.

El fin de estas actividades de recreación, es que también puedan implementarse durante el transcurso del año que viene, es decir que no sea sólo un evento que se lleva a cabo por única vez para salir del paso, sino que sea considerado eventualmente por la organización como un espacio que se les da a los individuos para relajarse y sentirse más identificados con la empresa en la cual trabajan.

2. Actividades informales indoor. Además de efectuar la jornada de esparcimiento, desarrollada anteriormente, es óptimo que dentro del ambiente laboral también se evidencien ciertos eventos o encuentros que permitan mantener un contacto más estrecho entre los trabajadores. Algunas actividades que pueden hacerse son:

- Festejo de los cumpleaños del mes. Pueden festejarse el último día del mes antes de finalizar el horario laboral.
- Cena/brindis de fin de año. La empresa, puede agasajar a su personal con una cena o brindis para celebrar el desempeño, logros y trabajo realizado durante todo el año.
- Amigo invisible. Proponer, próxima a la fecha del día del amigo, al personal realizar el juego del amigo invisible.

Este tipo de actividades y encuentros hoy en día no se efectúan dentro de **CONSULTORA INTEGRAL**, es por esto que ponerlas en práctica también sería otra alternativa para fortalecer las relaciones entre pares y entre estos y los niveles jerárquicos. Permitir este tipo de eventos informales dentro de la empresa, es una forma de devolverle y agradecerle al personal, con un espacio de interacción agradable por el esfuerzo y desempeño que mantienen diariamente. Estas pequeñas retribuciones, en muchas ocasiones, permiten limar asperezas en el ambiente laboral y lograr un ámbito de trabajo más armónico y tranquilo.

Finalmente para poner en funcionamiento estas actividades de esparcimiento y recreación, el Área de RRHH deberá tener presente los siguientes ítems antes, durante y después de su implementación:

Acciones a realizar

- Reservar el lugar en donde se desarrollarán las actividades.
- Realizar el cronograma del evento.
- Buscar elementos y demás objetos necesarios para el desarrollo de las actividades.

Recursos necesarios

- Infraestructura: en el caso de las actividades indoor, ninguna adicional a la estructura actual de la empresa. Para el caso de los eventos outdoor, deberán preverse

que el lugar elegido cuente con el espacio y medios necesarios.

- Humanos: integrantes del Área de RRHH y un colaborador externo para confeccionar el cronograma y llevar adelante el evento.
- Materiales y Equipo: para el desarrollo de estas actividades, tanto outdoor como indoor, se requieren materiales y equipos fáciles de conseguir, puesto que los juegos pueden realizarse con elementos simples como papales, lápices y varillas.

Medios de control

- Número de quejas, disconformidades emitidas por el personal sobre la realización general del evento.
- Agrado/desagrado por los juegos realizados.
- Aspectos a mejorar/modificar del evento.

PRESUPUESTO DE LA ACCIÓN: ACTIVIDADES RECREATIVAS INDOOR-OUTDOOR

En el caso de las actividades que se realizan fuera de las instalaciones de la empresa, se evidencian ciertos costos aunque no son elevados. Con respecto a los encuentros que se efectúen dentro de la organización, no hay costos importantes para resaltar, puesto que todo lo concerniente para la realización de los mismos ya está disponible en la empresa.

Acciones	Costo Individual	Costo Total
Reserva del club-uso de instalaciones	\$250	\$250
Refrigerios-comida	\$15 x pers. (\$15.27pers)	\$405
Elementos para juegos	μ^{18}	μ
Honorarios colaborador externo	\$350	\$350
Act. Indoor	μ^{19}	μ
Costo Total de Acción		\$1005

FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

El siguiente análisis se hace con el fin de dar a conocer la situación actual de la organización con respecto a la posible implementación de esta propuesta de intervención.

- Factibilidad Económica. Como se mencionó anteriormente en el diagnóstico esta organización es una de las más importantes empresas de la localidad, por lo cual tiene los medios económicos suficientes para llevar adelante la implementación de esta propuesta; además que los costos presupuestados para su realización no son elevados.
- Factibilidad Humana. Actualmente **CONSULTORA INTEGRAL**, cuenta con el personal necesario de RRHH para planificar y desarrollar estas actividades, especialmente en aquellas que

¹⁸ Los costos que se refieren a elementos para la realización de juegos, no serán considerados, puesto que son factibles de conseguir desde los recursos que dispone la empresa.

¹⁹ Los costos referidos a actividades indoor, no serán detallados porque pueden desarrollarse con recursos existentes de la organización.

son indoor. No obstante, para los eventos que se realizan fuera de las instalaciones de la organización (outdoor) es óptimo contar con la ayuda de un colaborador externo que pueda coordinar las diferentes actividades y dirigir el encuentro, con el fin de que el personal de RRHH no quede fuera de la jornada por ser quienes han desarrollado su planificación.

- Factibilidad Técnica. La empresa cuenta con la infraestructura adecuada para llevar adelante las acciones propuestas dentro de la organización, mientras que para aquellas que se realizan fuera de la misma la empresa deberá asegurarse de conseguir lo necesario con respecto a sus necesidades.
- Factibilidad Política. Tanto los niveles jerárquicos como el personal de la empresa, son conscientes de que existe la necesidad de limar asperezas y tensiones en clima laboral y en las relaciones laborales. Son ellos mismos quienes tienen la decisión política de ejecutar estas jornadas y actividades recreativas, con el propósito de mejorar dichos aspectos.

FACTIBILIDAD	Alta	Media	Baja
Económica	X		
Humana	X		
Técnica	X		
Política	X		

DURACIÓN DE LAS TÁCTICAS A DESARROLLAR

A continuación se expone un diagrama de Gantt que refleja la duración de cada una de las acciones a realizar para la implementación de estas actividades de trabajo en equipo.

PRESUPUESTO GENERAL

Considerar los costos generales que se derivan de estos dos planes propuestos es fundamental, puesto que en base a lo que la empresa deba invertir económicamente se concretará o no la puesta en marcha de los mismos. Si bien anteriormente se resaltó la ventaja que tiene esta organización en cuanto a su posición económica en el mercado, la decisión final de implementar las acciones detalladas provendrá de la dirección de **CONSULTORA INTEGRAL**; con lo cual brindarle una descripción estimativa de los gastos que deberá afrontar puede ser de gran utilidad a la hora de tomar una decisión. Teniendo en cuenta, que las acciones propuestas tienen el objetivo de mejorar el clima laboral dentro de esta empresa y que su costo total no es demasiado elevado (\$2.229), las mismas podrían aplicarse sin inconvenientes en cuanto a lo económico.

CASH FLOW													
INGRESOS *													
CONCEPTO	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
TOTALES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00								
EGRESOS													
CONCEPTO	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
Programa: Plan de Comunicación Interna													
Boletín Digital													\$600
<i>Diseño del Boletín Digital</i>									\$600				
Cartelera Institucional													\$624
<i>Vidrio de 80cm x 80cm de 6mm</i>									\$490				
<i>Ploteo vidrio</i>									\$64				
<i>Coolocación vidrios</i>									\$70				
Reuniones de Actualización									\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0,00
Programa: Actividades de Trabajo en Equipo													
Actividades Outdoor													\$1.005
<i>Reserva del club/Usos de Instalaciones</i>												\$250	
<i>Refrigerios/Comida</i>												\$405	
<i>Elementos para juegos</i>												\$0.00	
<i>Honorarios colaborador externo</i>												\$350	
Actividades Indoor													\$ 0,00
<i>Actividades varias (festejos de cumpleaños-cena/brindis fin de año-festejo día del amigo)</i>												\$ 0,00	\$ 0,00
TOTALES	\$ 0,00	\$ 1.224	\$ 0,00	\$ 1.005	\$ 0,00	\$2.229							

LOS PRECIOS INCLUYEN IVA (21%).

* LOS MONTOS CORRESPONDIENTES A INGRESOS, NO SON DETALLADOS DEBIDO A CUESTION DE PRIVACIDAD DE LA INFORMACIÓN POR PARTE DE CONSULTORA INTEGRAL

Si bien considerar la inversión económica para el desarrollo de los planes propuestos es fundamental, también deben tenerse en cuenta los beneficios que traería a la empresa el desarrollo de estos programas en todos sus aspectos. Es decir conocer y saber que lograr mejoras en uno de los ámbitos que hacen al funcionamiento de la organización, como es el clima laboral, también puede producir progresos en el desarrollo de otros activos intangibles como son las relaciones con clientes y proveedores, procesos internos eficaces, servicios innovadores y de calidad.

Tener en cuenta la totalidad de estos factores, es una ventaja al momento de decidir si realizar o no la inversión económica en la implementación de los programas propuestos, ya que de esta manera la organización puede conocer cuales son los beneficios de porque vale la pena invertir ese dinero.

El siguiente cuadro, permite conocer en que aspectos la empresa obtendría beneficios como consecuencia de aplicar los programas propuestos para mejorar el clima laboral.

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS 2011	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Corporativo			
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el clima laboral 			
Financiero			
<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento de ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> Cantidades facturadas por trabajos realizados. Registro de nuevos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Hacia el final del año, aumentar en un 20% la facturación por actividades efectuadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos clientes. Índices de rentabilidad. (Beneficios del período/costos del período)
Clientes:			
<ul style="list-style-type: none"> Generar confianza en el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción del cliente. Retención del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Al finalizar el año, reducir en un 30% las quejas registradas; es decir contabilizar seis quejas durante el año 2011 sobre veinte quejas del año 2010. Reducción del tiempo en resolución de problemas, de treinta a diez días. 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta de satisfacción del cliente (ver modelo en anexo). Registro mensual del formulario de solicitud de acciones preventivas y correctivas (RE 8.03-1B). (Ver modelo en anexo).
Procesos Internos			
<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la calidad de servicios brindados a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Entender necesidades de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar en un 10% trimestral la entrega de servicios al cliente en óptimas condiciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de servicios brindados con nivel de error 0.
Aprendizaje y Conocimiento			
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el ambiente de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción del empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> Al concluir el año de ejecución de los programas propuestos, crear un clima organizacional agradable obteniendo en la encuesta de clima laboral como resultado un 80% de respuestas satisfactorias; y relaciones laborales satisfactorias logrando reducir en un 60% la rotación de personal en al menos cinco de las diez áreas de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta de clima laboral. Productividad del empleado. Menor rotación de personal.

<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el flujo de información interna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de los diferentes canales de comunicación interna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al finalizar el año, el 100% del personal utilice las herramientas de comunicación implementadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sugerencias y quejas por parte del personal en cuanto al diseño-contenidos informativos-redacción de la información de las herramientas de comunicación implementadas (Boletín Digital y Cartelera Institucional). • Asistencia y participación de las reuniones de actualización.
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de actividades generadas por la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al finalizar el período, la totalidad de los integrantes de la organización ha participado de las jornadas recreativas establecidas por la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de asistencia. • Sugerencias y quejas por parte del personal en cuanto a las actividades generadas.

Capítulo VIII

ANEXOS

Entrevista al Director de CONSULTORA INTEGRAL.

1. ¿Cómo fueron los comienzos de esta organización?
2. ¿Quiénes fueron los fundadores?
3. ¿Cómo está conformada hoy en día esta empresa?
4. ¿Cuántas personas trabajan en esta organización?
5. ¿Qué actividades desarrolla esta organización? ¿Siempre fueron las mismas?
6. ¿Cuáles son los objetivos, misión y visión?
7. ¿Cómo es el entorno en el cual esta inserta la empresa?
8. ¿Tiene una fuerte competencia en el mercado? ¿Cómo hace la empresa para mantener su posición dentro del mercado?
9. La empresa, ¿ha sufrido crisis debido a las diferentes políticas establecidas por el gobierno?
10. ¿Cuál es la situación de la organización en la actualidad?
11. ¿Cómo considera usted, que se encuentra posicionada la empresa en el mercado?
12. ¿Tienen planificadas las actividades de este año, o actúan sobre la marcha?
13. La empresa, ¿ha podido adaptarse a los cambios evidenciados en el sector? ¿Cómo?
14. ¿Qué tipo de proveedores maneja? ¿Cómo es la relación que se mantiene con ellos?
15. ¿Cómo es la relación que se mantiene con los clientes? ¿Ha aumentado la cartera de clientes en los últimos años?
16. La organización, ¿es 100% familiar?
17. ¿Se han evidenciado conflictos?
18. ¿Cree usted que puede separarse el aspecto familiar del empresarial?
19. ¿Conoce usted a todas las personas que trabajan en la empresa? ¿Mantiene contacto con ellos?

20. ¿Se encuentran los salarios abonados al personal acorde a las disposiciones legales?
21. ¿Está satisfecho con el funcionamiento de la empresa?
22. ¿El personal sabe cuál es el objetivo de su puesto de trabajo?
23. ¿Ha tenido que incorporar tecnología o cambiar los métodos de producción para mejorar la productividad de la empresa?
24. ¿Realizan actividades de capacitación? ¿Cada cuanto?
25. ¿Cómo considera usted que es el ambiente de trabajo dentro de la empresa?
26. ¿Considera usted que las personas se sienten a gusto trabajando en la empresa?
27. ¿Piensa usted que las relaciones entre el personal son buenas?
¿Benefician o perjudican el desarrollo del trabajo?
28. ¿Se han producido accidentes laborales en el último año? ¿Como los previenen?
29. ¿Las personas, cuentan con todos los elementos de trabajo necesarios para desempeñarse en su puesto de trabajo?
30. ¿Recibe o ha recibido quejas en este último tiempo por parte de los trabajadores?
31. ¿Existe rotación en los puestos de trabajo? ¿Cada cuanto?
32. ¿Cómo realizan la selección de personal? ¿Quién se encarga?
33. ¿Cómo conoce usted, que los trabajadores desarrollan todas las actividades que le han sido delegadas?
34. ¿Cómo evalúan el desempeño de las personas?
35. ¿Se encuentra conforme con el personal que trabaja en la organización?
36. ¿Cómo es la comunicación dentro de la organización? ¿Qué medios utilizan?
37. ¿Los trabajadores reciben en tiempo y forma la información necesaria para realizar las actividades?
38. ¿Realizan algún festejo en particular?

39. ¿Existen costumbres internas, ritos?

40. ¿Le gustaría mejorar algún aspecto en particular de la empresa?

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

El presente cuestionario, tiene como fin relevar aspectos concernientes al clima laboral reinante en la empresa. El tratamiento que recibirán los datos recabados, será en forma anónima garantizando así la confidencialidad de los datos individuales y con fines exclusivamente académicos. La información y comentarios que Ud. pueda brindar serán un insumo muy valioso para la realización de este trabajo.

Muchas gracias por su colaboración!

DATOS GENERALES	
EDAD	
SEXO	F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>
NIVEL EDUCATIVO	
ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	
ÁREA DE LA EMPRESA	

- 1.** Nombre por lo menos tres cosas que le agradan de la empresa.

- 2.** Nombre por lo menos tres cosas que considera que le desagradan de la empresa.

3. De las cuestiones señaladas en el punto anterior, ¿Cuáles serían sus sugerencias para mejorarlas?

4. Conteste marcando con una X las siguientes preguntas. Solamente podrá seleccionar una alternativa de respuesta.

A-¿El trabajo que realiza en la empresa lo aburre?

SI NO A VECES

B-¿El trabajo que realizo es importante para el servicio que realiza la empresa?

SI NO A VECES

C-¿Tengo posibilidades de innovar, o tomarme ciertas libertades o decisiones en el trabajo que realizo?

SI NO A VECES

D-¿Siento que el personal tiene confianza en sí mismo para realizar el trabajo?

SI NO A VECES

E-¿Felicito o aliento al personal cuando realiza el trabajo en tiempo y forma?

SI NO A VECES

F-¿Tengo buen trato con el personal?

SI NO A VECES

G-¿La comunicación entre las áreas es buena?

SI NO A VECES

H-¿Con frecuencia recibo quejas por parte del personal?

SI NO A VECES

I-¿Me siento familiarizado con los registros y otros documentos que tengo que completar en mi puesto de trabajo?

SI NO A VECES

J-¿Las órdenes que se imparten, son comprendidas por el personal?

SI NO A VECES

K-¿El tratamiento de las quejas o problemas son tratados adecuadamente?

SI NO A VECES

L-¿La relación que mantengo con el personal es buena?

SI NO A VECES

M-¿Todos los integrantes de la empresa aportan a la buena convivencia?

SI NO A VECES

N-¿Hay mucha comunicación informal entre el personal?

SI NO A VECES

O-¿El espacio en donde desarrollo mis actividades, está en buenas condiciones de limpieza?

SI NO A VECES

P-¿Cuento con los elementos necesarios y en buen estado para realizar mi trabajo?

SI NO A VECES

Q-¿Me siento parte importante de la empresa?

SI NO A VECES

R-¿Estoy conforme con la relación que mantengo con mis subordinados?

SI NO A VECES

S-¿La comunicación con el personal es fluida?

SI NO A VECES

T-¿La capacitación que he recibido por parte de la empresa, ha sido suficiente para desarrollar mejor mi trabajo?

SI NO A VECES

U-¿Considero que el ambiente de trabajo, puede mejorar?

SI NO A VECES

5. Realice los comentarios o sugerencias que desee.

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

La presente encuesta, tiene por objetivo relevar aspectos concernientes al clima laboral reinante en la empresa. El tratamiento que recibirán los datos recabados, será en forma **anónima** garantizando así la confidencialidad de los datos individuales y con fines exclusivamente académicos. La información y comentarios que Ud. pueda brindar serán un insumo muy valioso para la realización de este trabajo.

Muchas gracias por su colaboración!

Instrucciones de llenado

1. La encuesta consta de 5 alternativas de respuesta de las cuales solo podrá seleccionar una sola

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo parcial

Indistinto

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

2. Marque por favor con una X la alternativa de respuesta elegida.
3. Por favor responda todas las preguntas.

DATOS GENERALES	
EDAD	
SEXO	F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>
NIVEL EDUCATIVO	
ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	
ÁREA DE LA EMPRESA	

Nº	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo parcial	Indistinto	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Percepción del vínculo e involucramiento					
1.1	Estoy a gusto de trabajar en esta empresa					
1.2	No me iría de la empresa aunque me ofrecieran un trabajo con beneficios y salarios mejores					
1.3	La empresa no aprovecha lo suficiente mis conocimientos					
1.4	Creo que si tuviera la oportunidad me cambiaría de empresa por el mismo sueldo					
1.5	Considero que existe una buena coordinación entre todas las áreas de la empresa					
1.6	Para mí la empresa en la cual trabajo, es simplemente la fuente de mis ingresos					
1.7	Recomendaría a otras personas para trabajar en esta empresa					
1.8	Veó que la empresa trata de fomentar las relaciones entre las distintas áreas					
1.9	No me importa si hago las cosas bien, porque nadie me lo reconoce					
2	Percepción de compensaciones					
2.1	Mi salario se encuentra acorde al esfuerzo realizado y horas trabajadas					
2.2	Mi salario es equitativo al que perciben mis compañeros en puestos similares dentro de la empresa					
2.3	Si tuviera algún problema económico excepcional (una enfermedad por ejemplo) creo que la empresa me ayudaría en lo posible					
2.4	Los salarios de mi organización son similares a los de las demás empresas					
2.5	Considero que los salarios otorgados por la empresa, son acordes a lo establecido en el mercado					
2.6	Creo que las remuneraciones se basan mas en las relaciones personales que acordes al puesto de trabajo					
3	Percepción de la comunicación					
3.1	Mi superior es distante y con el no tengo comunicación alguna					
3.2	La comunicación que mantengo con mis compañeros es fluida					
3.3	La comunicación que mantengo con mis pares es solo laboral					
3.4	No hay demasiada comunicación entre las diferentes áreas de la empresa, por lo cual nos lleva a trabajar aisladamente					

Nº	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo parcial	Indistinto	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
3.5	Confío en la información que recibo por parte de mis superiores					
3.6	Tengo canales adecuados para expresar mis sugerencias y opiniones a la organización, más allá de mi jefe					
3.7	Mi superior me tiene actualizado sobre temas/cambios de mi trabajo					
3.8	La comunicación descendente, consiste solo en transmitir ordenes					
3.9	Entiendo correctamente la información que mi superior me transmite					
3.10	Tengo conocimiento de que existen constantemente rumores					
3.11	Me cuesta conseguir la información apropiada para realizar mi trabajo					
3.12	La fluidez con que se da la comunicación es buena					
3.13	La información que necesito, me llega en tiempo y forma					
3.14	Estoy de acuerdo con los medios que tengo para presentar quejas/reclamos, o debo hacerlo personalmente con mi superior					
3.15	La dirección siempre comunica lo que sucede en la empresa					
3.16	Existe una buena comunicación desde mi jefe hacia mi y mis compañeros, respecto de los resultados alcanzados					
3.17	Considero que las reuniones personales que tengo con mi jefe, son insuficientes para estar informado a cerca de mis tareas y responsabilidades					
3.18	Percibo que mis jefes están abiertos al dialogo para que mis compañeros y yo podamos hablar con ellos, sobre problemas laborales					
3.19	Creo que la empresa hace esfuerzos importantes para mejorar los niveles de información y la comunicación					
4	Percepción del liderazgo					
4.1	Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos en el trabajo desarrollado					
4.2	Mi jefe no se preocupa por si me siento satisfecho con mi trabajo					

Nº	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo parcial	Indistinto	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4.3	Las expectativas que tiene mi superior con respecto a mi desempeño, son realistas y alcanzables					
4.4	Mi superior tiene una actitud abierta con respecto a mis puntos de vista y opiniones. Tengo libertad para decirle lo que pienso					
4.5	Mi superior maneja bien las reuniones, son efectivas y precisas					
4.6	Mi superior periódicamente se acerca a mí para conocer mis problemas					
5	Percepción de las relaciones laborales					
5.1	Estoy conforme con la relación laboral que tengo con mi superior					
5.2	La relación laboral que mantengo con mis compañeros de trabajo es satisfactoria					
5.3	Tengo contacto con mis compañeros de trabajo fuera del ámbito laboral					
5.4	Pienso que la competencia interna dentro de la empresa es fuerte y destructiva					
5.5	La colaboración que existe entre mis compañeros y yo es buena					
5.6	Son frecuentes las discusiones de trabajo con mis compañeros					
5.7	Creo que no sabemos trabajar en equipo, por lo que preferimos trabajar de manera individual					
6	Percepción de la satisfacción					
6.1	El trabajo que realizo es rutinario y aburrido					
6.2	Suelo recibir órdenes contradictorias de diferentes personas en el trabajo					
6.3	Estoy recargado de trabajo					
6.4	Me siento tranquilo y a gusto con las responsabilidades que tengo a mi cargo					
6.5	La retroalimentación sobre mi desempeño, es constructiva y me ayuda a mejorar					
6.6	La empresa reconoce mis esfuerzos y aportaciones para el logro de los objetivos de la organización					
6.7	Estoy conforme con la forma en que la empresa es dirigida por sus directivos					
6.8	Las presiones y críticas, exceden los reconocimientos y estimulaciones que recibo					

Nº	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo parcial	Indistinto	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6.9	Mi trabajo me satisface					
6.10	Considero que tengo conocimiento de todas las funciones y responsabilidades que implica mi puesto de trabajo					
6.11	Considero que el nivel de conocimiento entre mis compañeros y yo es similar					
6.12	Uno de mis mayores problemas es que no se que se espera de mi					
6.13	A veces no tengo en claro quien toma las decisiones					
6.14	Considero que los procedimientos a seguir en el desarrollo de mis tareas son ambiguos/no están especificados					
6.15	La empresa tiene un numero exagerado de normas a seguir, que hacen que mi trabajo sea demasiado estructurado					
6.16	Tendría temor de las posibles consecuencias, en caso de establecer una queja o disconformidad					
7	Percepción de la participación					
7.1	Mi jefe o superior me estimula a participar en las decisiones importantes, con respecto a mi trabajo					
7.2	Tengo libertad para tomar las decisiones necesarias para la realización de mis tareas					
7.3	Mi superior me pide ideas y propuestas para mejorar el trabajo					
7.4	Considero que es necesario participar de reuniones en donde se tratan aspectos sobre el trabajo que desempeño					
7.5	Puedo tomar iniciativas en mi trabajo					
7.6	La decisiones se toman sin perder la opinión de las personas que tenemos que vivir con ellas					
8	Percepción del ambiente físico					
8.1	Estoy al tanto de mis responsabilidades en materia de seguridad y salud laboral					
8.2	Mi lugar de trabajo se encuentra limpio y ordenado, libre de obstáculos que me permiten ejecutar mi trabajo correctamente					
8.3	Termino mi jornada laboral cansado a causa de las condiciones ambientales de mi trabajo					

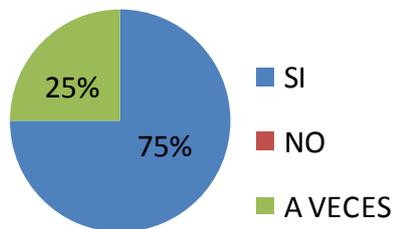
Nº	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo parcial	Indistinto	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
8.4	Cuento con las protecciones necesarias para realizar mi trabajo					
9	Percepción de la estructura organizacional					
9.1	Tengo en claro a quien consultar cuando me surge alguna duda					
9.2	Conozco como es la estructura de la empresa en la cual trabajo					
9.3	Estoy al tanto de las normas y reglamentos internos					
9.4	Tengo en claro quién tiene la autoridad formal					
9.5	Conozco a todas las personas que trabajan en las distintas áreas					

Resultados obtenidos en los Cuestionarios realizados a los Mandos Medios.

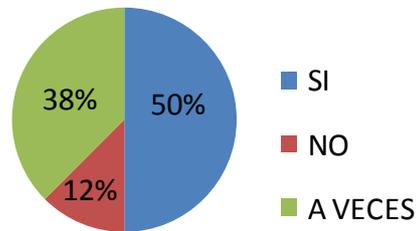
- Áreas relevadas: Dirección, Calidad, Contable-Impositiva, Registración, Laboral, Sociedades e Instituciones y Administración y RRHH
- Total de la Población bajo estudio: 8
- Porcentaje de encuestados: 100%



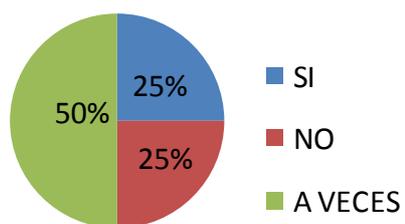
5.¿Felicitó o aliento al personal cuando realiza el trabajo en tiempo y forma?



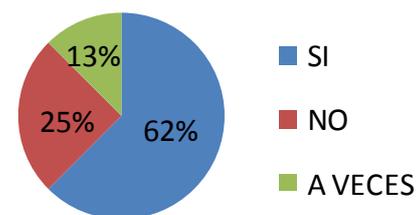
6.¿Tengo buen trato con el personal?



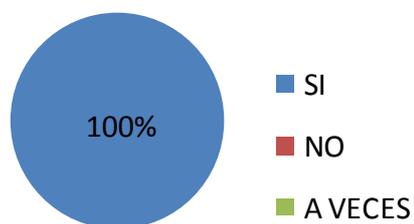
7.¿La comunicación entre las áreas es buena?



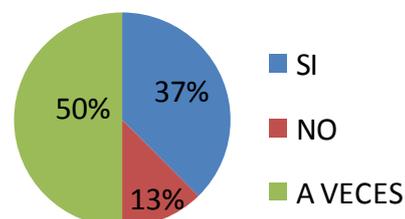
8.¿Con frecuencia recibo quejas por parte del personal?



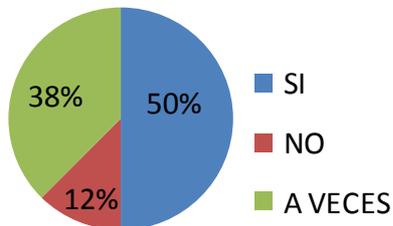
9.¿Me siento familiarizado con los registros y otros documentos que tengo que completar en mi puesto de trabajo?



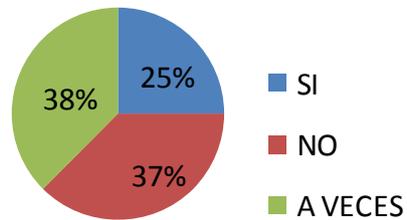
10.¿Las órdenes que se imparten, son comprendidas por el personal?



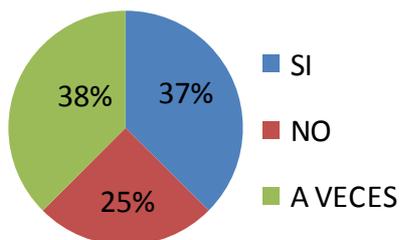
11. ¿El tratamiento de las quejas o problemas son tratados adecuadamente?



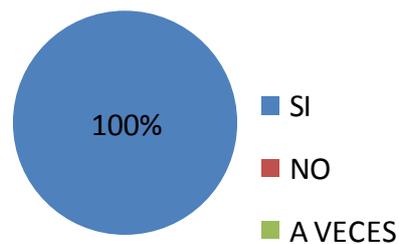
12. ¿La relación que mantengo con el personal es buena?



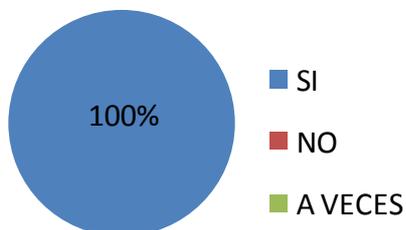
13. ¿Todos los integrantes de la empresa aportan a la buena convivencia?



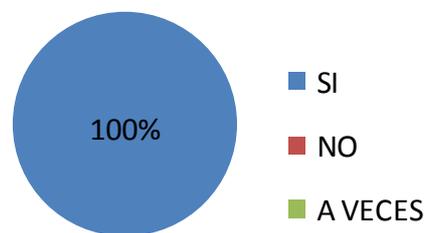
14. ¿Hay mucha comunicación informal entre el personal?

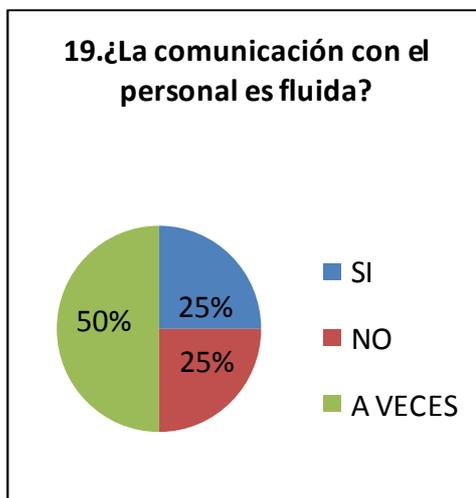


15. ¿El espacio en donde desarrollo mis actividades, está en buenas condiciones de limpieza?

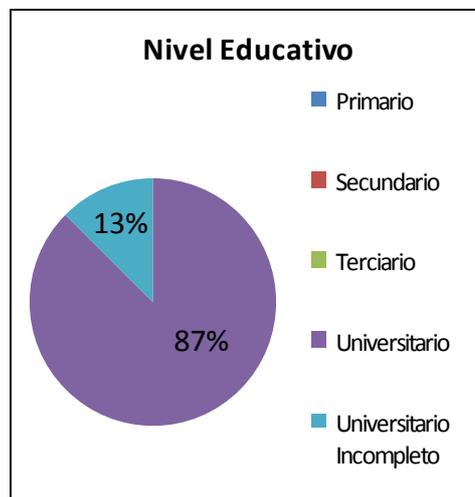
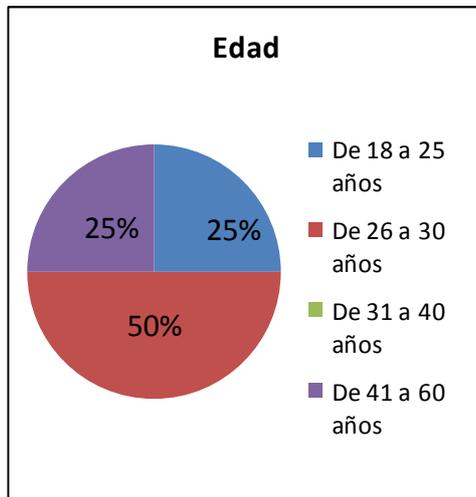
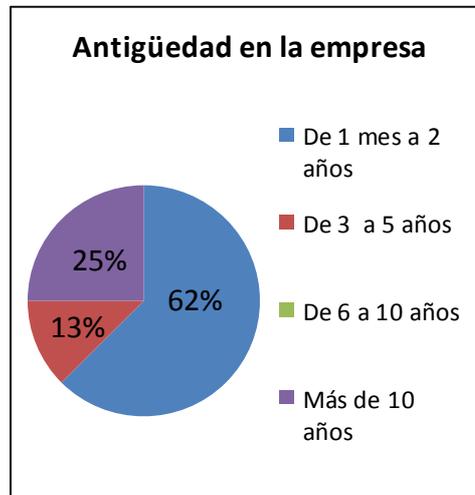
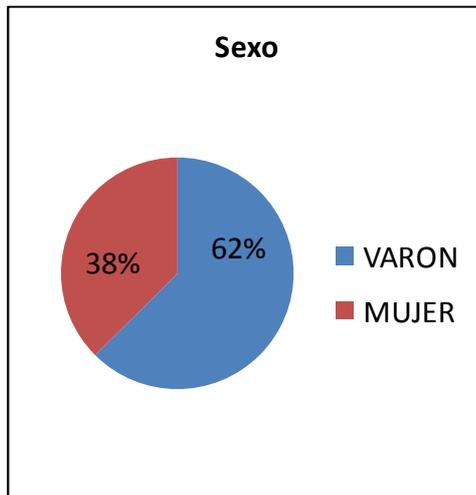


16. ¿Cuento con los elementos necesarios y en buen estado para realizar mi trabajo?





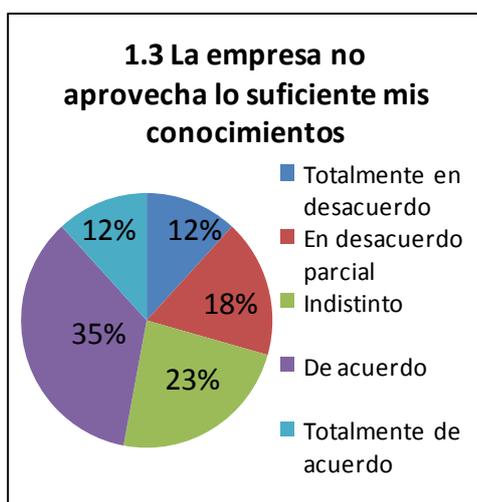
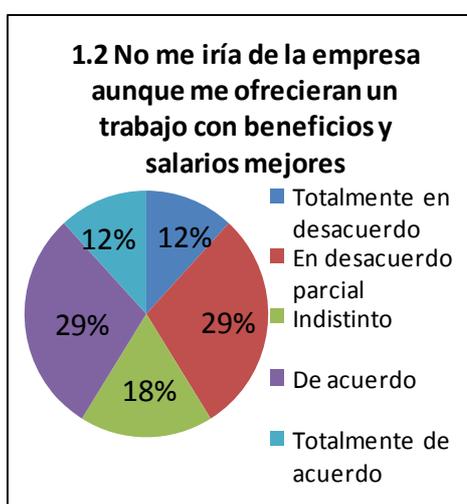
Variables Demográficas.



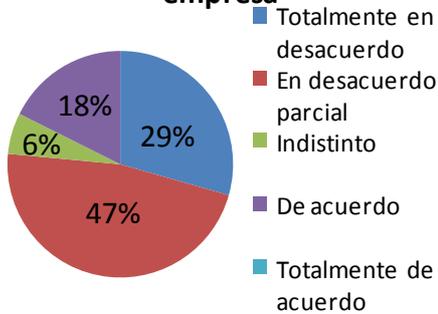
Resultados obtenidos en las Encuestas realizadas al Personal.

- Áreas relevadas: Calidad, Contable-Impositiva, Registración, Laboral, Sociedades e Instituciones y Administración y RRHH
- Total de la Población bajo estudio: 17
- Porcentaje de encuestados: 100%

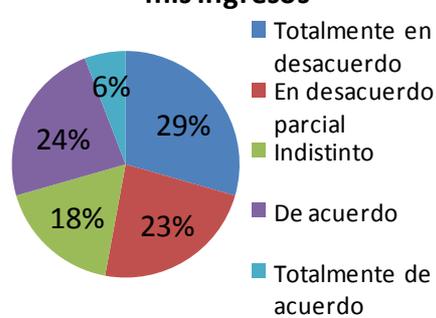
1. Percepción del Vínculo e Involucramiento.



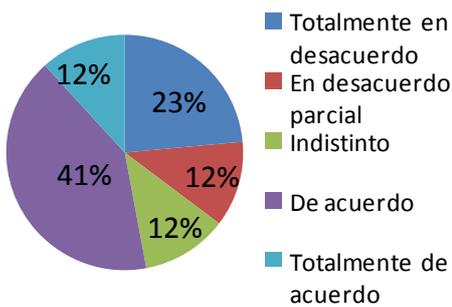
1.5 Considero que existe una buena coordinación entre todas las áreas de la empresa



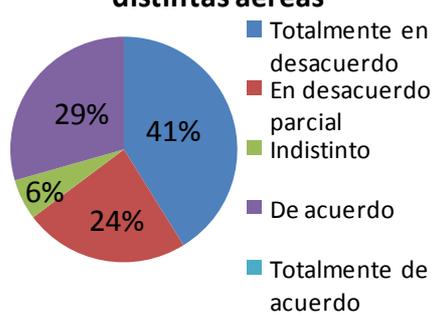
1.6 Para mi la empresa en la cual trabajo, es simplemente la fuente de mis ingresos



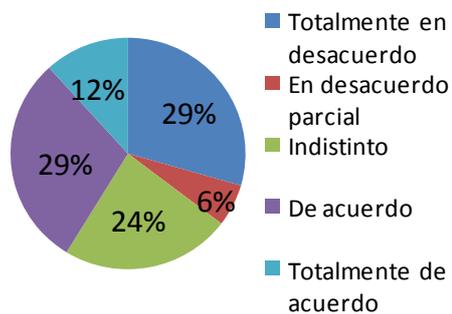
1.7 Recomendaría a otras personas para trabajar en esta empresa



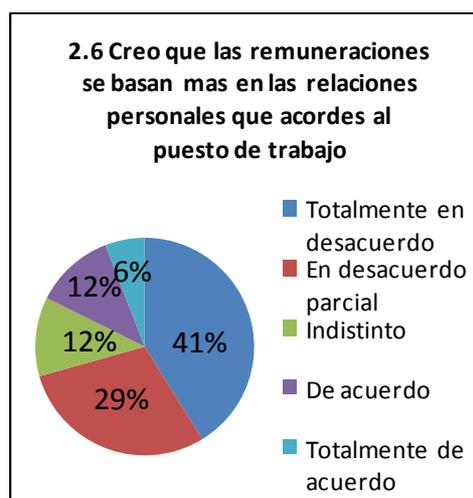
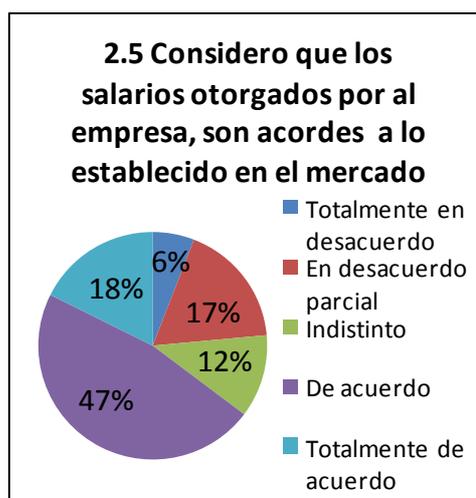
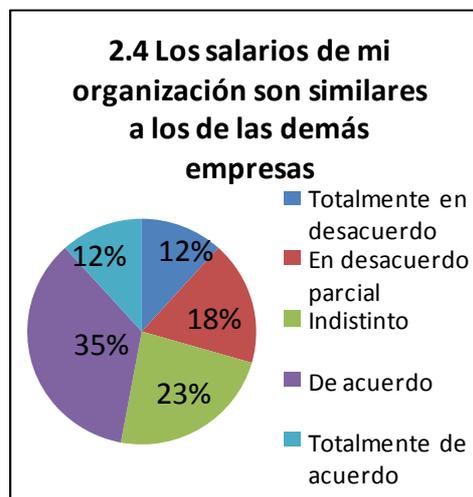
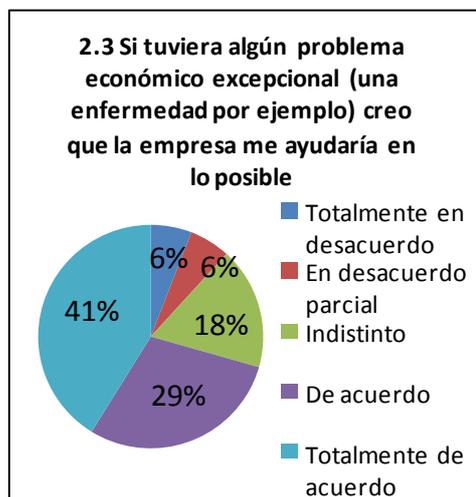
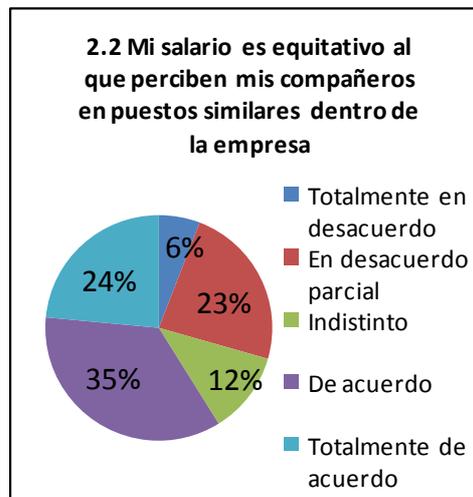
1.8 Veo que la empresa trata de fomentar las relaciones entre las distintas áreas



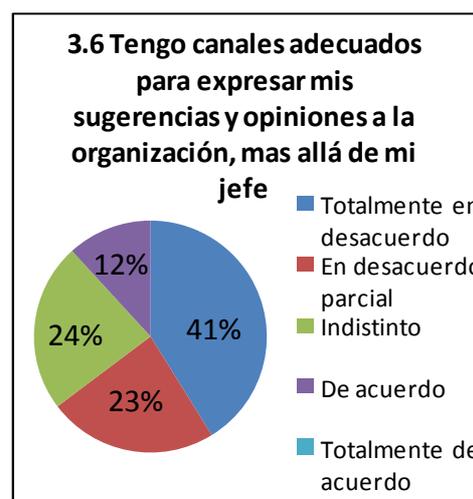
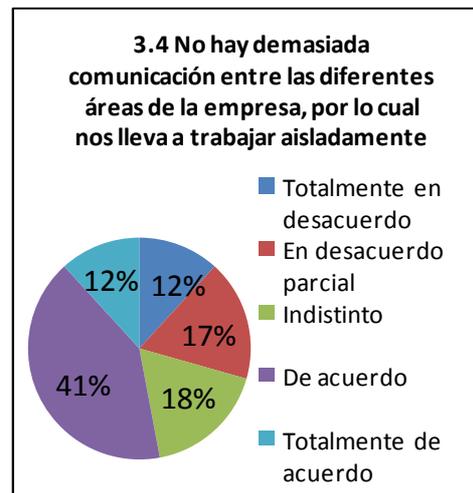
1.9 No me importa si hago las cosas bien, porque nadie me lo reconoce

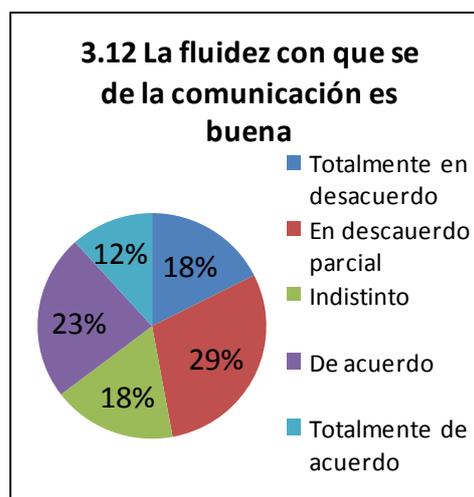
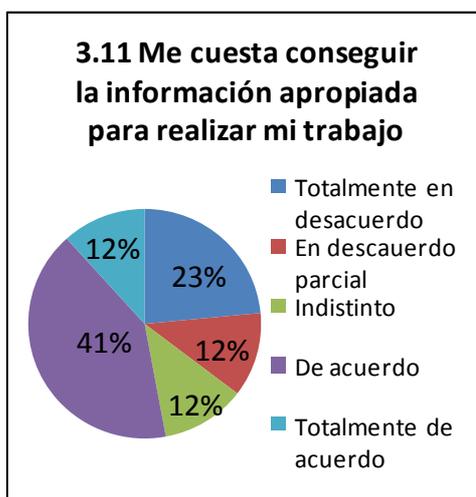
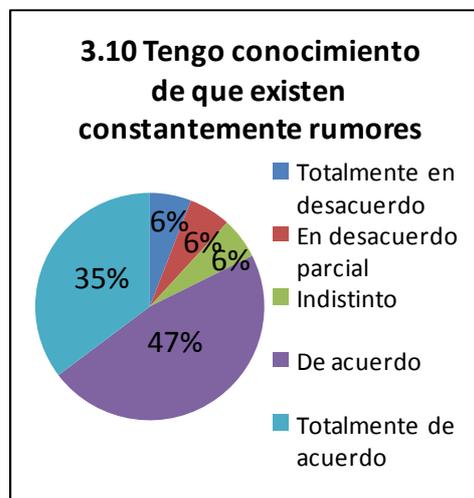
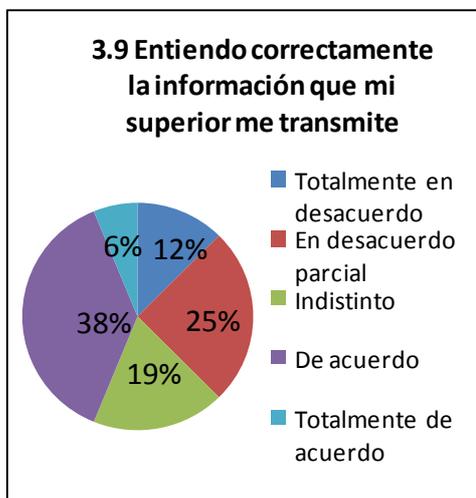
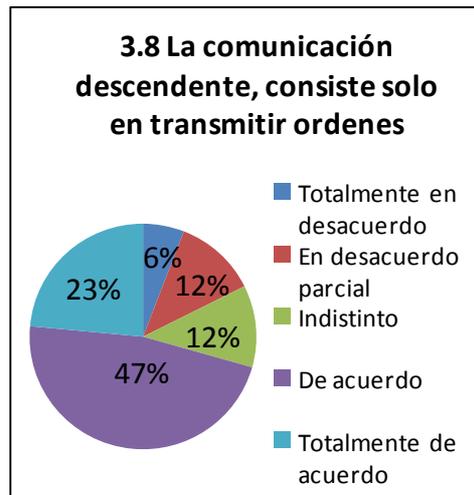
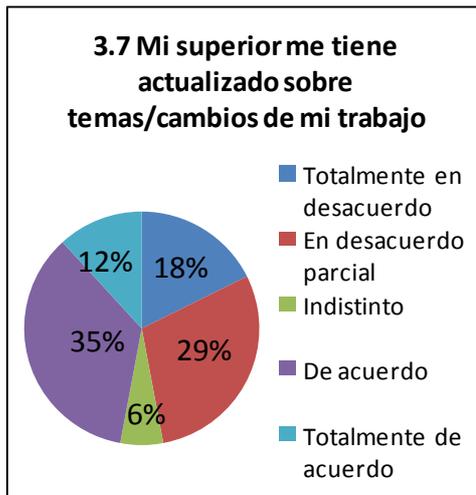


2. Percepción de Compensaciones.

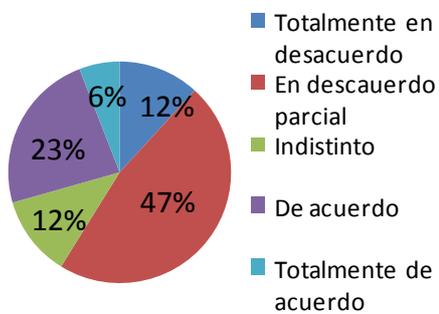


3. Percepción de la Comunicación.

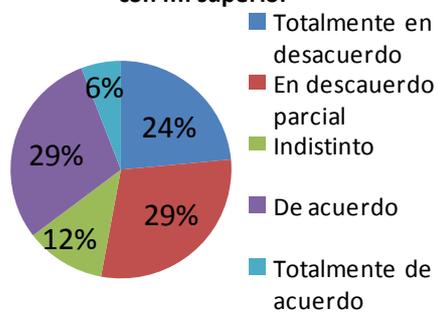




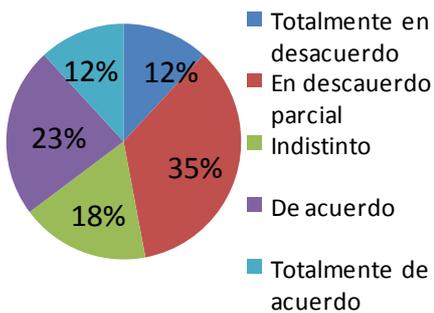
3.13 La información que necesito, me llega en tiempo y forma



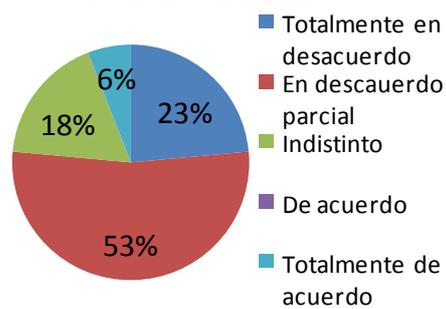
3.14 Estoy de acuerdo con los medios que tengo para presentar quejas/ reclamos, o debo hacerlo personalmente con mi superior



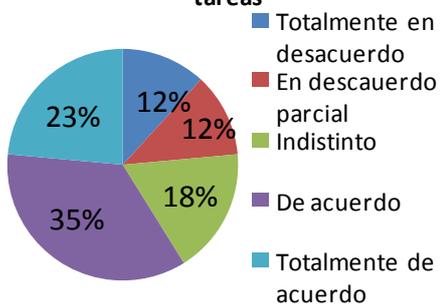
3.15 La dirección siempre comunica lo que sucede en la empresa



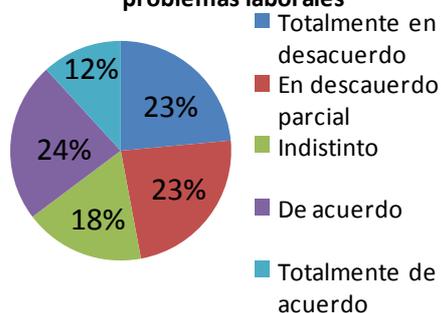
3.16 Existe una buena comunicación desde mi jefe hacia mi y mis compañeros, respecto de los resultados alcanzados



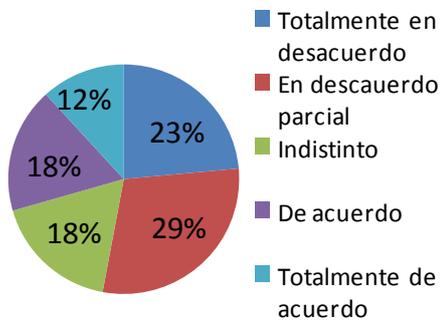
3.17 Considero que las reuniones personales que tengo con mi jefe, son insuficientes para estar informado sobre mis tareas



3.18 Percibo que mis jefes están abiertos al diálogo para que mis compañeros y yo podamos hablar con ellos, sobre problemas laborales

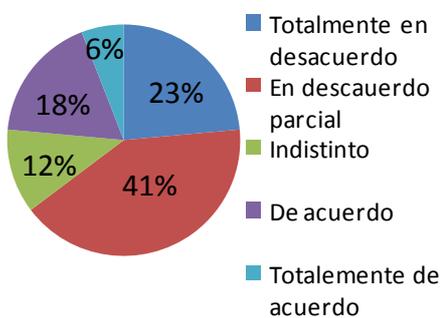


3.19 Creo que la empresa hace esfuerzos importantes para mejorar los niveles de información y la comunicación

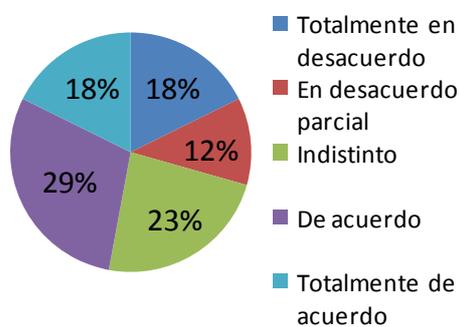


4. Percepción del Liderazgo.

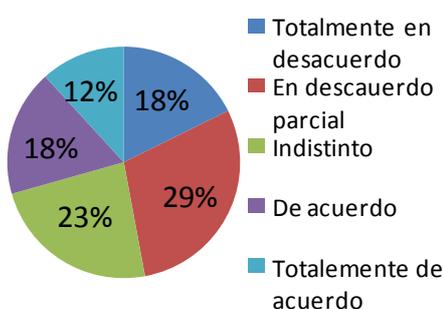
4.1 Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos en el trabajo desarrollado



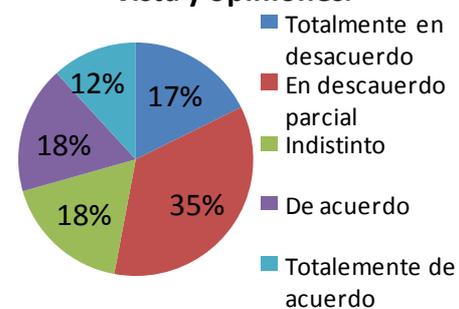
4.2 Mi jefe no se preocupa por si me siento satisfecho con mi trabajo

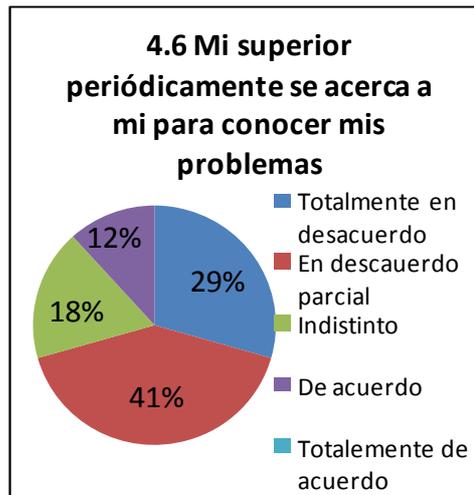


4.3 Las expectativas que tiene mi superior con respecto a mi desempeño, son realistas y alcanzables

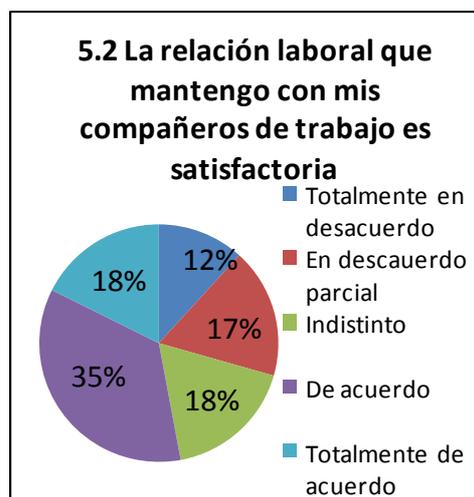
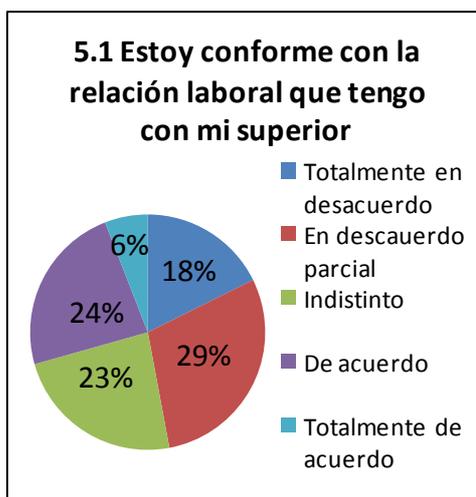


4.4 Mi superior tiene una actitud abierta con respecto a mis puntos de vista y opiniones.

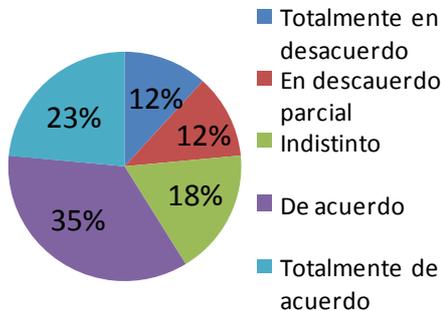




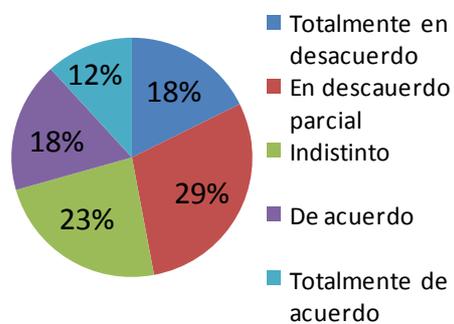
5. Percepción de las Relaciones Laborales.



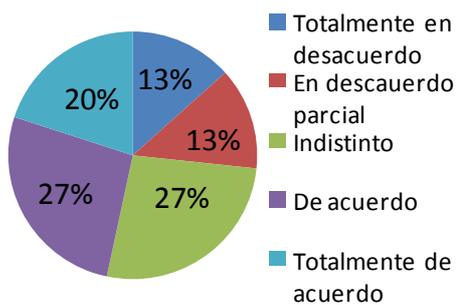
5.5 La colaboración que existe entre mis compañeros y yo, es buena



5.6 Son frecuentes las discusiones de trabajo con mis compañeros

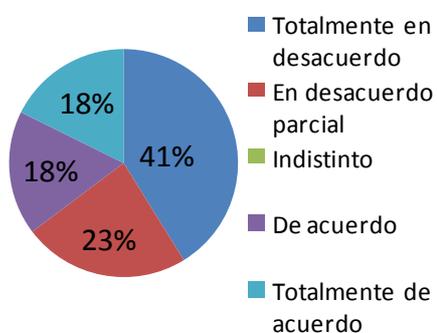


5.7 Creo que no sabemos trabajar en equipo, por lo que preferimos trabajar de manera individual

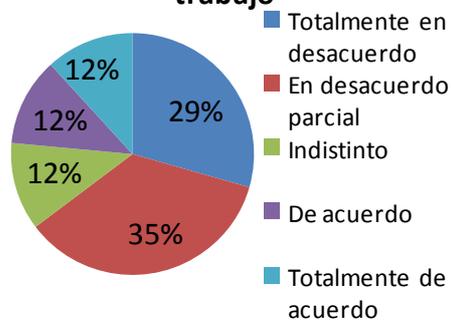


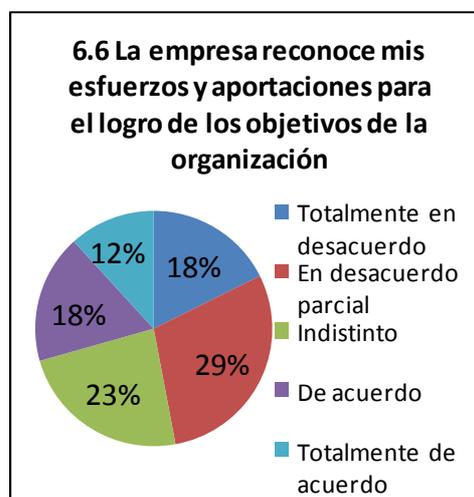
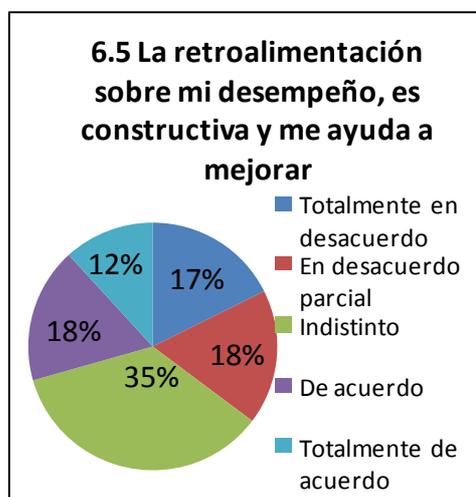
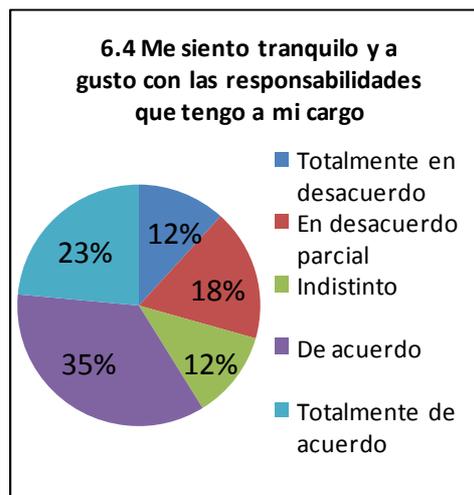
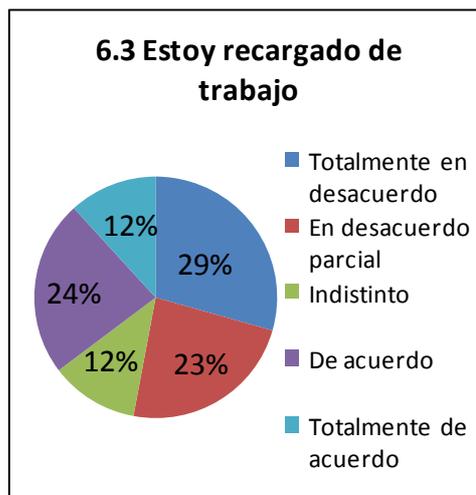
6. Percepción de la Satisfacción.

6.1 El trabajo que realizo es rutinario y aburrido

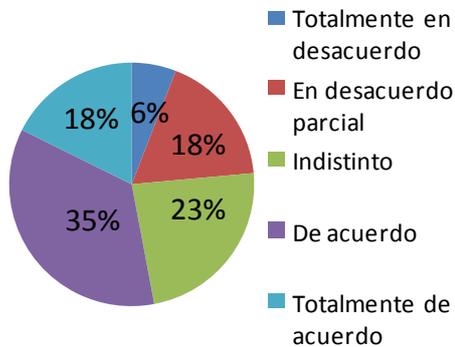


6.2 Suelo recibir órdenes contradictorias de diferentes personas en el trabajo

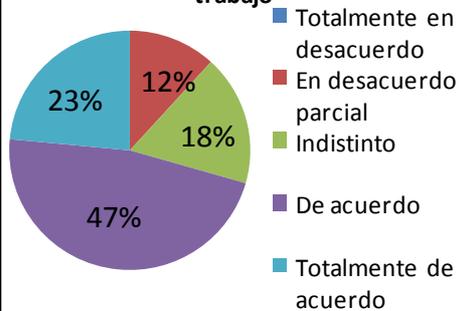




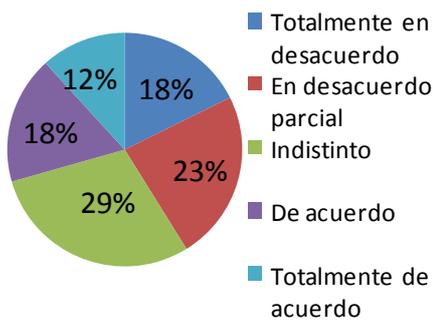
6.9 Mi trabajo me satisface



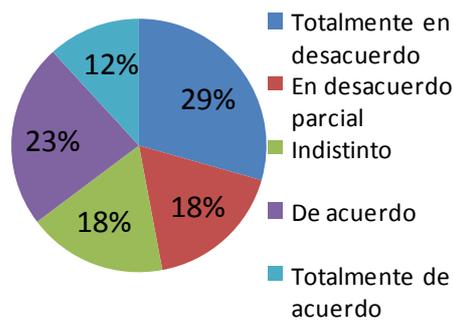
6.10 Considero que tengo conocimiento de todas las funciones y responsabilidades que implica mi puesto de trabajo



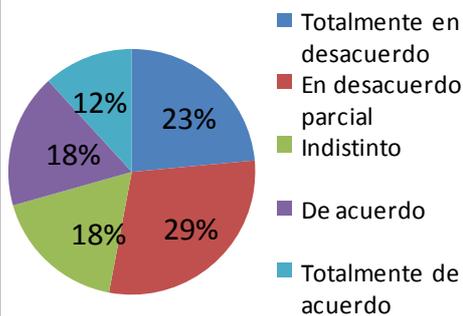
6.11 Considero que el nivel de conocimiento entre mis compañeros y yo es similar



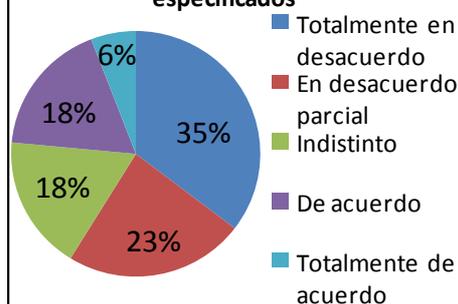
6.12 Uno de mis mayores problemas es que no se que se espera de mi

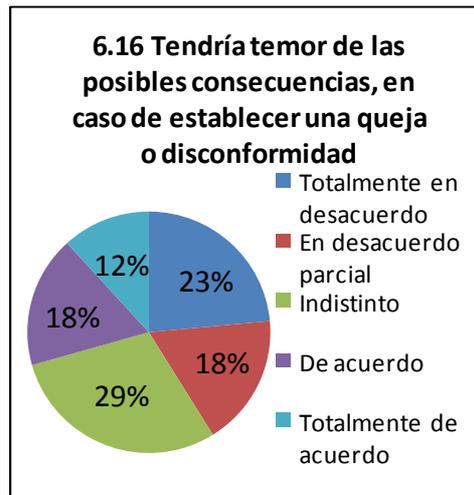
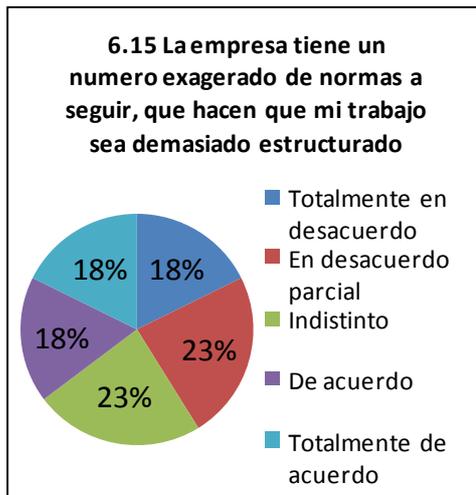


6.13 A veces no tengo en claro quien toma las decisiones

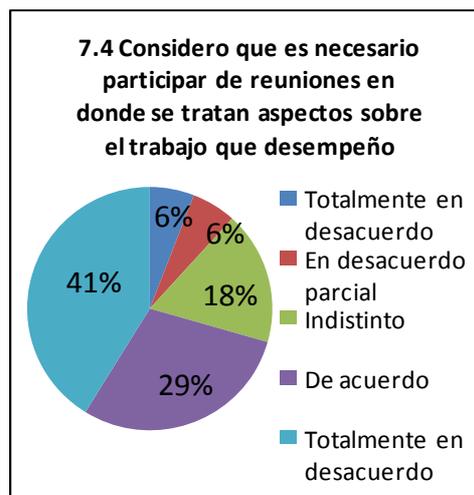


6.14 Considero que los procedimientos a seguir en el desarrollo de mis tareas son ambiguos/no están especificados



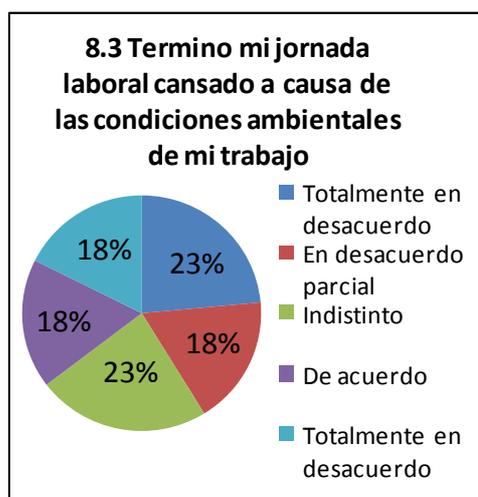
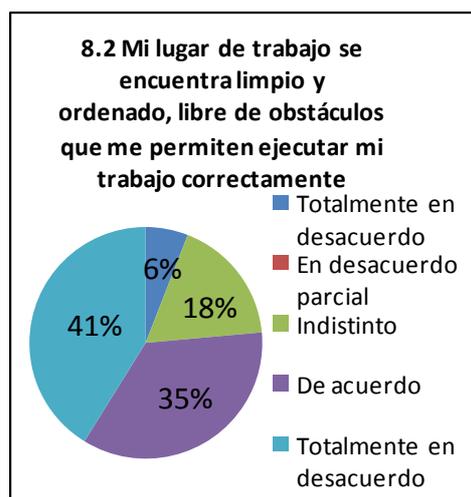
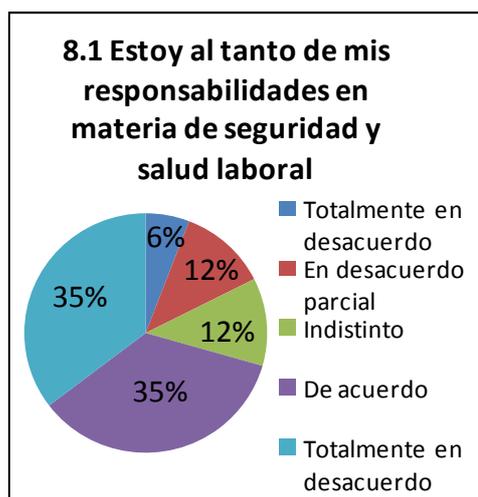


7. Percepción de la Participación.

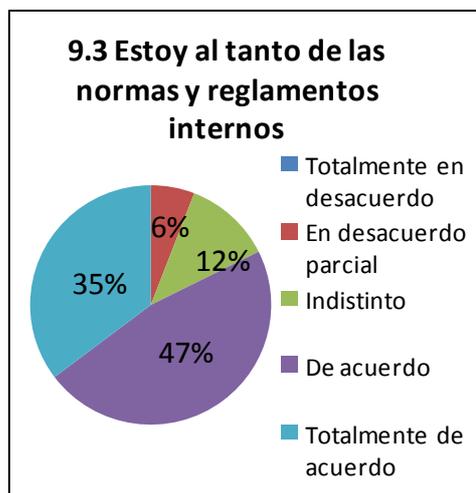
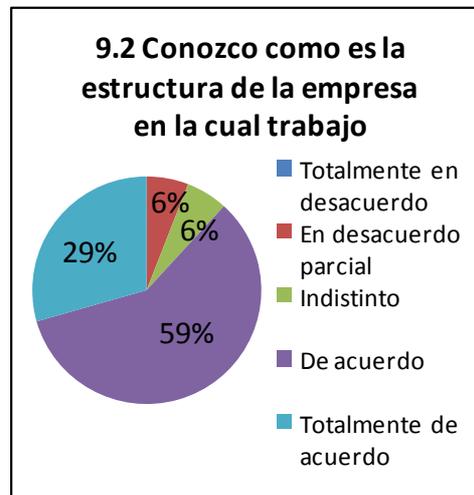
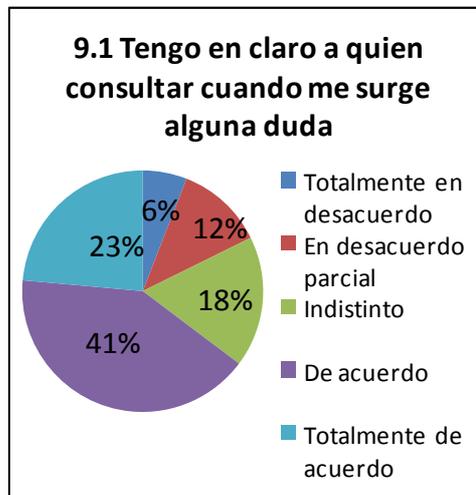




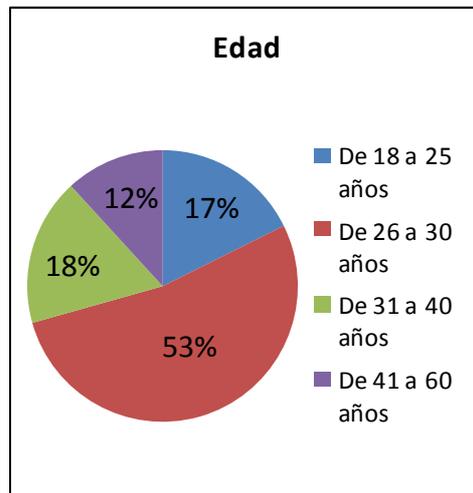
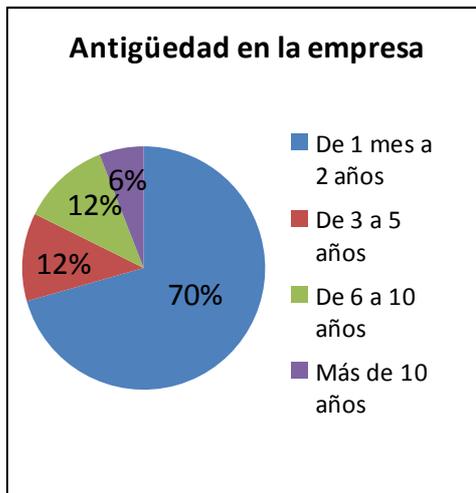
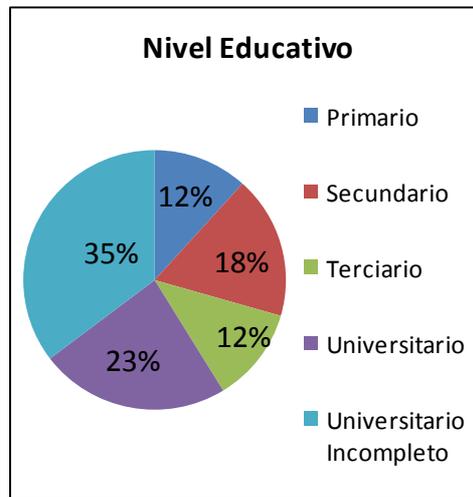
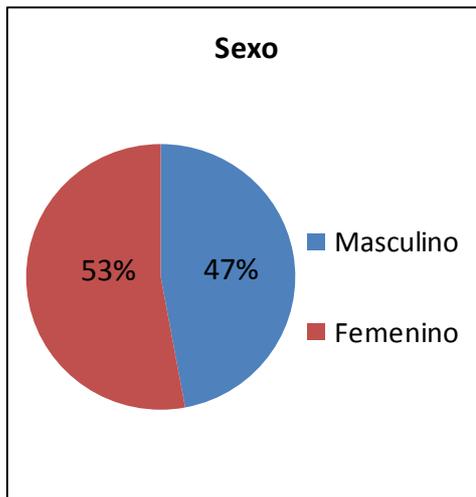
8. Percepción del Ambiente Físico.



9. Percepción de la Estructura.



Variables Demográficas.



Registro: **s/c**Actualización
: **00**Fecha: **26.08.2009****ENCUESTA A CLIENTES (I)**

Número:

Fecha:

Cliente:

Satisfacción del Cliente (SERVICIO)

Estimado Cliente: **CONSULTORA INTEGRAL**, inició el proceso de Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad en base a las normas internacionales **ISO 9001:2008**, que calculamos será una realidad al inicio del próximo año.

El objetivo más importante de la certificación es la mejora continua de nuestros servicios, mediante procesos basados en los requisitos de la norma **ISO 9001:2008** y sobre todo alcanzando la máxima satisfacción de nuestros clientes.

Es por esto que lo molestaremos con alguna frecuencia para poder medir su satisfacción de nuestros servicios.

Ayúdenos a mejorar

Por favor, dedique unos momentos a completar esta pequeña encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro producto.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por **CONSULTORA INTEGRAL**.

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

Marque con una **X** la respuesta que considere adecuada

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando con nosotros?

Menos de un mes

Entre uno y seis meses

Entre seis meses y un año

Entre uno y cinco años

Más de cinco años

2. ¿Cuál de los servicios utiliza?

Contable-impositivo

Jurídico

Servicios: seguros, agencia de viajes o PYMES.

3. ¿Cuál es grado de satisfacción con nuestros servicios?

Completamente Satisfecho
Satisfecho
Insatisfecho
Completamente Insatisfecho

4. En comparación con otras alternativas de oferta del mismo servicio ¿cómo cree que nos comportamos respecto a esas otras alternativas?

Mucho mejor
Algo Mejor
Más o menos igual
Algo peor
Mucho peor
No lo sé

5. ¿Seguirá trabajando con nuestros servicios?

Seguro que si

Probablemente si

Puede que si, puede que no

Probablemente no

Seguro que no

6. ¿Ha recomendado nuestro servicio a otras personas/sociedades/industrias?

SI NO

7. ¿Recomendaría Ud. nuestros servicios a otras personas / sociedades/ industrias?

Si

Probablemente si

No estoy seguro

Probablemente No

No

8. ¿ Que grado de importancia le da Ud. a los siguientes aspectos a la hora de elegir nuestros servicios?
(puede elegir más de una alternativa)

Calidad del Servicio

Relación honorarios/calidad del servicio

Honorarios

Atención

Experiencia

Respuestas a Reclamos

Soluciones a problemas

Otros (detalle por favor)

9. ¿Ha tenido algún problema con nuestro servicio/empresa?

SI NO

Si la respuesta es afirmativa:

a) Explique los problemas que considere más importantes.

b) Esos problemas se resolvieron satisfactoriamente:

Por último hay alguna cuestión que le gustaría decirle a CONSULTORA INTEGRAL. sobre sus servicios que no le hayamos preguntado en esta encuesta? Si es así, por favor díganos de que se trata:

Desde ya ¡Muchas Gracias! por su colaboración.

Héctor Panza
Contador Público Nacional

 Consultora Integral	SISTEMA DE CALIDAD
	SOLICITUD DE ACCIONES PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS

Referencias:	Número:	<input type="checkbox"/> <i>Producto</i> <input type="checkbox"/> <i>Sistema</i>	<input type="checkbox"/> <i>Correctiva</i> <input type="checkbox"/> <i>Preventiva</i>
---------------------	----------------	---	--

Descripción de la No Conformidad o desvío detectado :

Asignado a: _____ Firma de aceptación: _____

Fecha: _____ Hallazgo en Auditoría/Procedimiento/Proceso _____

Análisis General de Causas

Propuesta de Acción Correctiva/Preventiva:

Fecha propuesta de cierre de la Acción Correctiva/Preventiva: _____ **Firma:** _____

Fecha: _____ **Firma Acción Correctiva/Preventiva Aceptada:** _____

Seguimiento de la Implementación de las Acciones

ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA	CUMPLIDO

Seguimiento y Cierre:

Fecha real de cierre de la Acción Correctiva/Preventiva:

Firma:

Motivo por el cual se atrasó el cierre de la Acción Correctiva/Preventiva:

Firma:

Verificación de Efectividad

Fecha:

Firma:

Eventuales Nuevas Acciones (act)

Fecha:

RE 8.3-1B REV.:00

Capítulo IX

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografías consultadas

- ✓ Boudreau, John W. y Milkovich, George. T. Dirección y Administración de Recursos Humanos, un Enfoque de Estrategia, Addison - Wesley Iberoamericana, 6ta edición, DF, México 1997.
- ✓ Chiavenato, Adalberto. Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill Interamérica, 5º edición, Bogotá 1999.
- ✓ Davis, Keith-Newstrom Jhon. Comportamiento Humano en el Trabajo. Mc Graw Hill Interamérica, 11º edición.
- ✓ Robbins, Stephen. P. Comportamiento Organizacional, 8º edición, San Diego, Estados Unidos.
- ✓ Schlemenson, Aldo. Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal: Crisis y Conflicto en Contextos Turbulentos. Paidós, DF, México 1998.

Sitios Web consultados

- ✓ www.cordoba.gov.ar
- ✓ www.google.com
- ✓ www.indec.gov.ar
- ✓ www.ministeriodetrabajo.com.ar
- ✓ www.yahoo.com.ar
- ✓ www.lavozdelinterior.com.ar
- ✓ www.gestion.com.ar
- ✓ www.trabajo.gov.ar
- ✓ www.cnm.gov.ar
- ✓ www.idesa.com.ar