

ÍNDICE

Introducción.....	1
Fundamentación.....	3
Objetivos del proyecto.....	5
Metodología.....	6
- Modelo de Entrevista.....	12
- Carta informativa y modelo de encuesta.....	15
Marco Teórico.....	24
- Empresa y organización	24
- Trabajo	25
- Departamento de Recursos Humanos	26
- Reciprocidad entre individuo y organización	27
- Diagnóstico organizacional	28
▪ Modelo de diagnóstico organizacional	29
- Teoría de las Relaciones Humanas	35
▪ Experimento de Harwthorne	36
- Motivación y satisfacción laboral	38
▪ Jerarquía de las Necesidades de Maslow	39
▪ Teoría Bifactorial	40
- Clima Organizacional	41
▪ Formas de clima laboral	44
▪ Técnica para medir el clima laboral	47

PARTE I

Presentación de la empresa.....	50
- Nombre	50
- Razón social	50
- Servicio	50
- Estructura	51



- Visión	52
- Objetivo principal	52
- Valores que fomenta la empresa	52
- Recursos humanos	52
Pre-diagnóstico de Com&Com.....	53
Conclusión de la entrevista	65

PARTE II

Datos relativos a las encuestas	68
Conclusión e interpretación de los datos.....	74

PARTE III

Presentación de la propuesta de acción	79
Plan de comunicación interna: Primera fase.	82
- Comunicación ascendente	82
- Carteleras informativas	92
Plan de motivación: Segunda fase	97
- Reconocimiento grupal	97
Modelo de seguimiento: Tercera fase.....	100
Conclusión final.....	105
Bibliografía.....	107
Sitios Web.....	109
Anexos.....	110

INTRODUCCIÓN

En el siguiente trabajo se pretende dar a conocer el proyecto que se llevará a cabo para realizar el trabajo final de graduación de Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos. El mismo será aplicado en la empresa Com&Com ubicado en la ciudad de Córdoba.

El tema elegido es “Estudio del Clima Organizacional: caso Com&Com”. El propósito de la elección intenta demostrar como influye la percepción del ambiente interno de trabajo que poseen los empleados en resultados como: motivación, eficiencia en la ejecución de las tareas, relación supervisor – subordinado, relación entre pares, etc. El principal activo necesario de toda organización son las personas, cada una de ellas presenta necesidades y opiniones diferentes que pueden perjudicar el ambiente de trabajo percibido si no son tenidas en cuenta.

Por lo tanto, el clima organizacional influye en las actividades diarias, en el rendimiento de los empleados, y en el logro de los objetivos personales, así como también, organizacionales.

Es necesario proporcionarle la debida importancia que este aspecto posee dentro de una empresa y tomar medidas correctivas en caso de que el clima obtenido sea deficiente; por el contrario si el resultado es optimo no se debe descuidarlo, ya que mantener un clima favorable no es una actividad discontinua, siempre se deben realizar actividades para mejorar el bienestar de todos los empleados con el fin de que no sea una mera acción a corto plazo motivar a cada uno de ellos, sino que obtengan un sentido de pertenencia a su tarea y a la empresa en la que desarrollan sus actividades.

Los objetivos tanto generales como específicos guiará el camino de las acciones que se llevarán a cabo para lograr cumplir con los mismos. Igualmente se presentaran las principales características que posee la empresa de aplicación para conseguir un mayor conocimiento del caso propuesto.

Se tendrá en cuenta una metodología que permita recabar toda la información necesaria para realizar un diagnóstico organizacional preciso y

fiable, luego se procederá a desarrollar las encuestas con el objetivo de medir el clima laboral con las variables más cercanas a la realidad de la empresa. En base a los resultados que se obtengan se creará una propuesta para mejorar la situación.

Hoy en día vivimos en un contexto demasiado turbulento, pero de nada nos sirve afrontar las crisis con las tecnologías más avanzadas sin tener en cuenta el capital humano ya que la consecución del fin organizacional depende principalmente de las acciones y la coordinación de las personas que conforman una empresa para alcanzar sus objetivos.

FUNDAMENTACIÓN

Mediante el análisis del clima laboral se representa el ambiente interno existente entre los miembros de una organización, lo cual se encuentra totalmente relacionado con el grado de motivación que poseen los empleados. Tener presente las necesidades que tienen cada uno de ellos, fomenta a conseguir un ambiente de trabajo agradable.

Los beneficios no son tan sólo para los empleados sino para la organización en su conjunto, por lo tanto es un trabajo que debe involucrar a todos los integrantes de la empresa y generar un grado de conciencia en cuanto al compromiso que se esta realizando para mejorar su calidad de trabajo.

El clima laboral puede medirse de diferentes maneras, por ejemplo, a través de entrevistas con los empleados, por medio de conversaciones informales, pero el método más objetivo y científico, son las encuestas y en ellas se va a basar el proyecto.

A partir de la relevancia que aporta en las empresas el caso en estudio y de la necesidad expresada por parte de la organización de implementar un análisis de este tipo, surgió este proyecto, el cual consiste en desarrollar actividades que le permitirán a Com&Com determinar el clima laboral que posee.

Además, es preciso que en este proyecto se pueda establecer un diagnóstico organizacional eficiente con el fin de formular una imagen detallada del operar de la empresa, tener conocimiento de los problemas más significativos y luego poder proponer soluciones que puedan ser adecuadas a la situación planteada.

La empresa ha pasado por conflictos que vienen derivados de las relaciones interpersonales que existen entre los empleados, como por ejemplo un hecho ocurrido ante el delito del robo por parte de uno de sus empleados. Por lo tanto, es necesario determinar porque suceden estas cosas y si la causa de ello es producto de un entorno desfavorable en el lugar de trabajo.

En relación a los Recursos Humanos la importancia que se le otorga al tema elegido para realizar el trabajo de aplicación profesional, es considerado como un pilar fundamental tener conciencia del clima organizacional que posee una empresa, ya que teniendo presente este indicador estamos demostrando la preocupación por el bienestar de todos los empleados e interesados por mejorar su calidad de vida laboral.

El ritmo de trabajo en el que actualmente se vive, muchas veces, descuida la importancia del factor humano en una empresa y el rol que deberé afrontar como futura Licenciada en Recursos Humanos es optimizar el desempeño de cada trabajador teniendo en cuenta sus necesidades, ambiciones y preocupaciones para hacer que cada día de trabajo sea valorado y considerado de una manera positiva por cada empleado.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVO GENERAL:

Estudiar el clima organizacional que poseen los empleados de Com&Com.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Conocer el funcionamiento de la empresa para obtener una interiorización acorde a las características que presenta la misma.
- Analizar el clima laboral en Com&Com, y en función a ello determinar como es el ambiente de trabajo que poseen los empleados en esta empresa.
- Definir el grado de motivación que poseen los empleados en el momento de realizar sus tareas.
- Formular una propuesta de acción para mejorar la situación en relación a los resultados que se obtengan del análisis de la empresa.

METODOLOGÍA

Para llevar a cabo el siguiente proyecto es necesario delimitar los procesos por los cuales se podrá obtener información mediante el uso de diferentes técnicas, que nos aseguran la obtención de datos objetivos y fiables, para así poder obtener un resultado totalmente fidedigno.

Las herramientas que fueron utilizadas para la recolección de la información necesaria y para familiarizarse con la manera de operar de la empresa fueron las siguientes:

- **Entrevista:**

Es una técnica que sirve para obtener datos que nos son necesarios mediante el acercamiento directo y verbal con las personas que necesitamos establecer contacto, se realiza con el fin de obtener información de parte de éste.

Mediante el uso de este método un beneficio a tener en cuenta es que gracias al contacto directo con el entrevistado se pueden explorar con mayor facilidad puntos que de otra manera no estarían claros o no se podrían conseguir.

Este tipo de técnica fue aplicada con el objetivo de obtener información general de la empresa por parte de los supervisores para luego realizar el diagnóstico organizacional, a medida que se fue realizando dicho diagnóstico se focalizo en determinados aspectos que le dan la peculiaridad a la manera de trabajar que posee Com&Com.

Con el objetivo de unificar la información obtenida en la entrevista se tuvieron en cuenta los indicadores que el Autor Darío Rodríguez¹ propone en su modelo para realizar un diagnóstico y en base a ello poder delimitar el funcionar de una organización.

¹ RODRÍGUEZ, DARÍO M. *Diagnóstico Organizacional*. Tercera edición. Alfaomega Grupo Editor, 1999.

1. Indicadores:

- I. Organización y ambiente.
- II. Cultura Organizacional.
- III. Estructura.
- IV. Comunicación.
- V. Conflicto
- VI. Motivación
- VII. Clima laboral.

▪ **Cuestionario:**

Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales son las que nos interesan. Para ello, se utilizará un listado de preguntas escritas pre-elaboradas en un orden pre-establecido con indicadores claros para guiar la obtención de respuestas.²

Esta herramienta posee una característica de ser impersonal porque el cuestionario no lleva el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no nos interesan esos datos.

Es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del ámbito en estudio, de manera más económica que mediante entrevistas.

El tipo de preguntas que se utilizarán en el cuestionario serán cerradas las cuales incluyen categorías o alternativas de respuestas que han sido delimitadas con opciones múltiples. También serán introducidas preguntas abiertas con el fin de que los entrevistados expresen su respuesta según su opinión.

Las variables que se utilizarán como medio para realizar las preguntas y poder recabar la información necesaria son estándares debido a que la complejidad de los problemas que se presentan en Com&Com no

² SCRIBANO, ADRIÁN. *Introducción al proceso de Investigación en Ciencias Sociales*. Editorial Copiar. 2002

es elevada, además de que nunca se realizó ningún tipo de encuestas para saber cuál es el clima laboral que poseen los empleados.

Las variables estándares son un conjunto de percepciones que a la hora de evaluar el clima siempre están presentes, se considera que entre las siguientes variables y el diagnóstico que se ha desarrollado previamente en la empresa existe una ínfima relación con la situación que vive actualmente la empresa, por lo tanto se podrá llevar a cabo un trabajo eficiente utilizando dichas variables.

1. Ambiente físico.
2. Grado de comunicación.
3. Grado de comprensión e identificación con los objetivos y metas de la organización.
4. Manejo eficiente de los conflictos internos.
5. Recursos materiales para el desarrollo de la actividad.
6. Relaciones interpersonales.
7. Capacitación para el desempeño.
8. Salario y recompensas.
9. Políticas de manejo de personal.
10. Grado de participación.

Es importante afrontar la realización de una encuesta de clima laboral con unas expectativas temporales claras, teniendo en cuenta el funcionar de la empresa para respetar sus regularidades de trabajo.

La duración de este proyecto raramente es inferior a dos meses, ya que es necesario tener en cuenta diversas fases para su implementación.

1. Fase de diseño de la encuesta:

El formato que se eligió para el diseño de la encuesta es sencillo y formal con el fin de cumplir con el objetivo de que los encuestados no tengan problemas para entender el procedimiento que deben llevar a cabo

en el momento de realizar la encuesta, ya que lo harán de manera individual.

En la medición del clima laboral se encuentra un factor que es de significativa importancia ya que de él se desprenden las opiniones que poseen los miembros a evaluar, tal factor es la actitud, en ella encontramos la predisposición para responder de manera favorable o desfavorable respecto a un objeto o a sus símbolos. Las actitudes se encuentran inmersas a diversas propiedades tales como dirección (positiva o negativa) e intensidad (alta o baja) y en base a dichas propiedades se forma la medición.

El tipo de preguntas utilizadas son cerradas y se empleará de manera conjunta con el modelo de escalamiento propuesto por Rensis Likert,³ esta técnica nos permite obtener una medición de las respuestas, las cuales tendrán una graduación en cuanto al nivel de acuerdo o desacuerdo, favorable o desfavorable, positivo o negativo que posean los encuestados.

El método consiste en presentar afirmaciones o juicios ante los cuales se pide a los encuestados que respondan según sus criterios u opiniones eligiendo uno de los cinco puntos de escala. Cada punto tiene designado un valor numérico, de este modo cada persona obtiene una puntuación total sumando todas las puntuaciones de las respuestas. Es preciso destacar que el número de categorías de respuesta debe ser el mismo para todas las afirmaciones.

Una vez recolectados los datos, en la etapa de procesamiento de los datos a cada nivel de acuerdo se le asigna un número (escala numérica) para determinar hasta que grado la actitud es favorable o desfavorable.

La asignación numérica se realiza otorgándole valores que van del 1 al 5 a los niveles de acuerdo, según sea afirmación positiva o negativa.

Además se incorporaran preguntas abiertas, ya que mediante este tipo de preguntas podemos obtener información más detallada de la

³ TÉCNICAS DE ESTUDIO, *Metodología de la investigación*, sine data, sine loco, URL [http](http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigación48.htm), (en línea), fecha de consulta 22/11/07, www.tecnicas-de-estudio.org/investigación48.htm

persona encuestada, igualmente nos es útil cuando necesitamos profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento.

La manera en la que se procederá a evaluar las preguntas abiertas una vez obtenidas las respuestas de todos los encuestados consistirá en buscar patrones generales de respuesta, es decir, respuestas similares o comunes, en relación a la frecuencia en la que se encuentran determinada respuesta. Se procederá a listar los patrones y después a asignar un valor numérico a cada patrón. De esta manera un patrón constituirá una categoría de respuesta.

2. Diseño de comunicación:

La comunicación hacia los empleados acerca de la realización de la encuesta debe realizarse días antes de que inicie el sondeo, quedando claramente comunicado cual es el objetivo por el que se efectúa un análisis de clima laboral, cuáles serán los pasos a seguir y qué función cumple este tipo de análisis en la empresa. Además debe quedar claro cómo va a ser el modo con el que se llevará a cabo y quiénes son los responsables de ejecutarla. Es preciso que se logre suministrar la mayor información necesaria a todos los empleados para que no existan dudas del proceso y se logre obtener por parte de ellos la mayor colaboración y comprensión para realizar un trabajo exitoso.

El medio de comunicación que se utilizará para informar a los empleados es a través de una carta que será entregada a cada uno de ellos, por medio de la cual se informará lo expresado anteriormente. Asimismo el encargado de sucursal notificará de manera global el objetivo del porque se realizará un análisis de clima laboral y luego cada empleado se interiorizará detalladamente del proceso con el contenido de la carta.

3. Fase de realización de la encuesta:

La manera en la que se realizará será a través de una encuesta en papel, la misma será entregada a cada uno de los empleados para que la

completan individualmente en el lugar y tiempo que consideren adecuados, siendo las mismas entregadas a los cinco días posteriores a la recepción.

4. Fase de análisis y comunicación de resultados.

Esta etapa será desarrollada una vez que las encuestas sean realizadas, por lo tanto cuando se obtengan los resultados se procederá a realizar el informe y comunicar las conclusiones que derivan de ello.

A continuación se adjuntará el modelo con el que se efectuó la entrevista a tres encargados de sucursales, quienes nos proporcionaron la información necesaria para desarrollar un diagnóstico de la empresa.

También se presentará la carta que fue entregada a los empleados como medio de información para el posterior sondeo y un modelo de la encuesta que fue entregada al personal de Com&Com para analizar el Clima Laboral.

MODELO DE ENTREVISTA



ENTREVISTA:

1. ¿Cuándo fue creada la organización? (año, lugar)
2. ¿Quién fue el fundador de la empresa?
3. ¿Por qué se llama así?
4. ¿Cuenta con sucursales? ¿Cuántas? ¿Dónde se encuentran?
5. En la actualidad ¿mantiene la estructura y el espíritu para la cuál fue creada?
6. Sí la organización sufrió transformaciones, especifique cuales fueron y porque situaciones surgieron.
7. ¿Cuáles fueron los momentos críticos de la compañía?
8. ¿Cuáles son las metas y objetivos que persigue?
9. ¿Cuál es la visión?
10. ¿Cómo esta formado el organigrama?
11. ¿Cuántos empleados tiene en la plantilla actual?
12. ¿Cómo es la comunicación entre los empleados?
13. ¿El empleado más antiguo, cuantos años lleva desempeñándose dentro de la organización?
14. ¿Desde que esta trabajando en la organización ha presenciado o participado de algún conflicto laboral? ¿Cómo fue resuelto?
15. ¿Cómo es la relación entre los empleados?
16. ¿Se realiza en la organización alguna ceremonia o rito importante ya sea formal o informal en algún momento del año? ¿Cuál es el significado que el mismo tiene para el grupo de trabajo?
17. ¿Cómo es el nivel sociocultural de los empleados?
18. ¿Cómo es su relación con los demás empleados?
19. ¿Cuál es el índice de accidentes?
20. ¿Existen acciones para la prevención de accidentes?

- 21.** ¿Se registraron casos en los que se presentaron enfermedades profesionales?
- 22.** ¿Cuenta con políticas de Seguridad e Higiene? ¿Cuáles son?
- 23.** ¿Cómo es el nivel de ausentismo?
- 24.** ¿Hay alguna preferencia en cuanto a la edad y el sexo de los operarios?
- 25.** ¿Cómo es el nivel educacional de los empleados?
- 26.** ¿En que dirección fluye la comunicación dentro de la empresa?
- 27.** ¿Aplica la empresa políticas de Recursos Humanos?
¿Cuáles?
- 28.** ¿Utiliza algún tipo de políticas y normas para regular el comportamiento de los empleados como ser premios y castigos?
- 29.** ¿Cuenta la empresa con descripciones de puestos?

**CARTA INFORMATIVA
Y
MODELO DE ENCUESTA**

Estimados empleados de Com&Com:

Por medio de la presente quiero darles a conocer el motivo de la encuesta de clima laboral que se realizará en la empresa por medio de mi intervención.

El clima laboral es definido como el ambiente interno de trabajo que es percibido por los miembros que conforman una organización. Dependiendo de los resultados que se obtengan se genera como consecuencia un comportamiento y ambiente de trabajo particular. En caso de que el resultado sea desfavorable se tomarán acciones con las que se tratará de mejorar la situación lo más rápido posible, y si el resultado es favorable se tendrán en cuenta las acciones que se vienen realizando hasta el momento para mantener un clima laboral óptimo.

Básicamente la función que cumple un análisis de este tipo es poder detectar como se siente el personal que trabaja en una empresa, si existen problemas que perjudiquen el desempeño del trabajador o si existen dificultades que la empresa no puede observar en las actividades cotidianas.

Por mi parte me comprometo a realizar un trabajo que sea lo mas objetivo posible y de ustedes espero la mayor sinceridad en sus respuestas para lograr obtener el resultado mas realista de cómo es el clima de trabajo que posee Com&Com.

Una vez tabuladas las respuestas se les informará del resultado de las mismas mediante un informe, y de las acciones que se llevarán a cabo si son necesarias.

La recolección de las encuestas será el día viernes 20, al finalizar la jornada de trabajo de cada turno, excepto el turno noche que se las recogerá al iniciar el turno.

Muchas gracias.

Dana Leiva.

Estudiante de Gestión de Recursos Humanos.

Universidad Empresarial Siglo 21

ENCUESTA

FECHA:

NOMBRE DEL PUESTO QUE POSEE EN LA EMPRESA:

.....

SU ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA ES: (Optativo)

Menor a un año

Entre un año y cuatros años

Mayor a cuatro años

La siguiente encuesta esta dirigida al personal de Com&Com, de carácter anónimo, con el fin obtener información para determinar cual es su clima de trabajo.

Se encuentra dividida en dos etapas dependiendo de los aspectos que se tuvieron en cuenta para realizar este sondeo.

La misma debe ser completada indicando en el cuadro correspondiente con una cruz, según el grado de similitud de su respuesta con la opción que refleje su realidad laboral.

Se considera que cada puntaje es equivalente a:

1	2	3	4	5
Insatisfactorio	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente

1. ¿Cómo calificaría que es su cumplimiento en cuanto a las responsabilidades que derivan de su puesto de trabajo?

1	2	3	4	5

2. ¿Cuál es el valor personal que le otorga a su puesto de trabajo?

1	2	3	4	5



3. ¿Cómo califica la convivencia con sus compañeros?

1	2	3	4	5

4. ¿Cómo considera que es la cooperación que existe con sus pares en el momento de trabajar en equipo?

1	2	3	4	5

5. ¿En cuanto a su sentimiento de pertenecer a Com&Com, como definiría que es?

1	2	3	4	5

6. ¿Cómo calificaría a los usos de reconocimientos y recompensas no económicos que ofrece la empresa?

1	2	3	4	5

7. ¿Cómo determinaría que es su compromiso en cuanto a la calidad de su trabajo?

1	2	3	4	5

8. En relación al trabajo que realiza. ¿Cómo considera que es la relación entre el sueldo recibido y su esfuerzo?

1	2	3	4	5



9. ¿Cómo calificaría a las condiciones ambientales (ruido, iluminación, ventilación, espacio físico) con las que cuenta la empresa?

1	2	3	4	5

10. ¿Cómo considera que es la comodidad con la que trabaja en Com&Com?

1	2	3	4	5

11. ¿Cómo es su relación con su supervisor?

1	2	3	4	5

12. ¿De qué manera considera que son resueltos los conflictos internos que surgen en la empresa?

1	2	3	4	5



Trabajo Final de Graduación

La segunda parte de esta encuesta esta determinada en dos tipos de ella, cerradas y abiertas.

En cuanto a las encuestas cerradas su valor será en relación a la equivalencia que aporta cada número, la cual es:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Las encuestas abiertas, serán respondidas según su opinión, la cual debe ser redactada por usted de forma clara y especifica.

1. ¿Conoce cuales son los valores que caracteriza a Com&Com?

Defínalos.

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

2. ¿Comprende el significado de su puesto de trabajo en la empresa? ¿Cuál es?

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

3. ¿Considera que las tareas que desarrolla en su puesto contribuyen a los objetivos de la empresa?

1	2	3	4	5



4. ¿Alguna vez tuvo participación en la decisión final de un asunto en particular?

1	2	3	4	5

5. ¿Usted cree que la empresa tiene en cuenta su opinión en el momento de tomar decisiones?

1	2	3	4	5

6. ¿Existen problemas u obstáculos en la comunicación interna?

1	2	3	4	5

7. ¿Existe competencia interna entre los miembros de la empresa?

1	2	3	4	5

8. ¿Participo alguna vez en un conflicto con sus compañeros o con alguien que sea miembro de la empresa?

1	2	3	4	5

9. ¿Su supervisor le tiene confianza en cuanto al resultado del desempeño de su trabajo?

1	2	3	4	5



10. ¿La empresa se encuentra predispuesto a resolver algún problema o necesidad que usted posee?

1	2	3	4	5

11. ¿Cree que Com&Com le brinda oportunidades de crecer laboralmente?

1	2	3	4	5

12. ¿Se imagina trabajando en Com&Com dentro de 5 años?

1	2	3	4	5

13. ¿La empresa aplica alguna política de Seguridad e Higiene Laboral?

1	2	3	4	5

14. ¿Com&Com brinda algún tipo de capacitación al personal?

1	2	3	4	5

15. ¿Se siente motivado para realizar sus tareas?

1	2	3	4	5

16. ¿Siente alguna dificultad o rechazo para realizar las tareas?

1	2	3	4	5



17. En caso de que su respuesta en la pregunta anterior sea afirmativa. ¿Qué opción propone para mejorar la situación?

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

18. ¿Cómo definiría sentirse satisfecho en su trabajo?

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

19. ¿Qué incentivo le gustaría como reconocimiento en su tarea?

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

Agradezco su colaboración para responder las preguntas y espero que esta encuesta les sirva para mejorar su clima laboral y para trabajar más conforme y saludablemente.



MARCO TEÓRICO

Para este trabajo resulta válido tomar de diversas teorías el cambio de concepciones en cuanto a la historia de las organizaciones. El tema de estudio del presente trabajo es Clima Laboral y en base a la actual fundamentación teórica se logrará dar cuenta de la importancia de las teorías que explican el aporte del caso en estudio.

Se comenzará definiendo conceptos que son necesarios para abordar la dinámica de las empresas en su conjunto.

Empresa y Organización

*“Por el término empresa se entiende al conjunto de personas que, en posesión de los medios adecuados, coordinan sus esfuerzos en orden a unos fines económicos. O, mas simplificada, forma de coordinar los esfuerzos humanos que llamamos trabajo”.*⁴ Esta noción de empresa comenzó a surgir en la sociedad moderna (industrial y posindustrial) como característica de una manera de organizar al trabajo.

Existe una diferencia en cuanto a los términos organización y empresa. *“La empresa es un tipo de organización peculiar, que se caracteriza por su dimensión económica, aunque eso no significa que deba prescindir de otras finalidades”.*⁵ *“Las organizaciones son entendidas como un conjunto de personas que se coordinan entre si, y utilizan determinados recursos, para alcanzar un propósito común a todas ellas”.*⁶ Es preciso destacar que a toda empresa se la puede considerar como una organización pero no se puede a toda organización definirla como una empresa.

Todas las empresas poseen condiciones y reglas que deben ser cumplidas por quienes desean ingresar en ella, a su vez efectúan normas que deben ser aplicadas por todos los miembros.

⁴ S. GARCÍA ECHEVARRÍA. “El factor humano en la Empresa. Análisis a la luz de la Laborem exercens y de la evolución actual de la empresa”, BAC, Madrid, 1987.

⁵ S. GARCÍA ECHEVARRÍA. “Teoría Económica de la Empresa”, Díaz de Santos, Madrid, 1994.

⁶ J. TENA, *Organización de la empresa*. Teoría y aplicaciones, EADA, Barcelona, 1989.

Trabajo

El termino trabajo posee un definición multicategorial que es difícil delimitarlo de forma simple, podemos especificarlo como una actividad compleja, compuesta por muchas otras actividades que encierran aspectos sociales, legales, psicológicos, políticos y económicos.⁷

La actividad llamada trabajo se realiza en una situación o contexto físico-ambiental que la hace posible, y tanto una como la otra son subjetivadas por las personas. La actividad laboral se puede realizar en contextos organizacionales o no, y en muchas ocasiones el contexto de trabajo determina la actividad laboral que se realiza en él.⁸

Todo trabajo es una actividad pero no exactamente a toda actividad se la considera trabajo, por ello es necesario identificar cuatro características que propone Ignacio Vélaz Rivas en su libro *Motivos y Motivación en la empresa* que son propias del trabajo, ellas son:

1. El trabajo se orienta siempre hacia un resultado fuera del sujeto.
2. Todo trabajo esta al servicio de una finalidad.
3. El trabajo exige esfuerzo, renuncia y, en ocasiones, sufrimiento.
4. El trabajo implica un tiempo, una duración y perseverancia en el esfuerzo.

En relación a lo anteriormente nombrado podemos decir que el trabajo es un tipo de acción humana, que se encuentra orientada a un fin y que constituye una actividad que es desarrollada dentro de una empresa. Las personas desarrollan ésta acción, no solamente para satisfacerse económicamente sino también para conseguir objetivos personales que de manera individual no podrían concretarlo.

⁷ VÉLAZ RIVAS, JOSÉ IGNACIO. *Motivos y Motivación en la Empresa*. Diaz de Santoz.

⁸ M.SALANOVA, J. M. PEIRÓ Y P. M. HONTANGAS. *Motivación de la conducta laboral*; en L. MAYOR Y F. TORTOSA *Ámbitos de aplicación de la psicología Motivacional*.

Departamento de Recursos Humanos

En una empresa Recursos Humanos es el área dedicada a desempeñar temas específicos asociados con las relaciones que derivan de los miembros que conforman una organización, así como también, las causas y consecuencias que producen en las personas la realización del trabajo cotidiano.

A continuación se presentarán dos autores que opinan sobre la funcionalidad del trabajo que debe cumplir ésta área.

Citando a los autores William B. Werther y Keith Davis, en su libro *Administración de Personal y Recursos Humanos*, la función que debe cumplir el departamento consiste en obtener, desarrollar, utilizar, evaluar y mantener la calidad, así como también, el número apropiado de trabajadores activos, para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada.

La función de la administración de recursos humanos según Chiavenato Idalberto en su libro *Administración de Recursos Humanos* abarca dos grandes sectores que hacen al funcionamiento de la empresa, ellos son aspectos internos y aspectos externos. Dentro de los primeros podemos encontrar actividades como, análisis y descripción de cargos, evaluación de puestos, capacitación, evaluación del desempeño, política salarial, clima organizacional, higiene y seguridad, entre otras.

Con respecto al aspecto externo se involucran funciones como investigación del mercado laboral, reclutamiento y selección, investigación de salarios y beneficios, relaciones con sindicatos, legislación laboral, etc.

El presente trabajo abarcará funciones del aspecto interno planteado por I. Chiavenato y acciones de mantenimiento del personal propuesto por William B. Werther y Keith Davis, debido que para determinar cual es el clima laboral que posee una empresa debemos centrarnos en acciones que sean específicas con el trabajo.

Reciprocidad entre individuo y organización

Cuando se incorpora a un nuevo miembro en la empresa, la interacción psicológica entre el empleado y la organización es un proceso de reciprocidad. La organización espera que el empleado obedezca su autoridad y el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y que obre con justicia, por lo tanto las dos partes de la interacción están guiadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que no lo es.

Esta interacción se manifiesta a través del contrato psicológico, el cual es un acuerdo tácito formulado por cada una de las partes.

Todo contrato de trabajo, necesariamente presenta dos partes fundamentales:⁹

- *El contrato formal y escrito:* acuerdo relacionado con aspectos formales como el cargo que va a desempeñarse, el contenido del puesto, el horario, el salario, etc.
- El contrato psicológico: expectativa que el individuo y la organización esperan cumplir y alcanzar con la nueva relación.

Cuando las expectativas de los empleados coinciden con el trabajo y reconocimiento por su actividad por parte de los directores, la plantilla se siente más motivada, posee espíritu de equipo y es productiva en su trabajo, ya que cada uno da lo mejor de sí mismo.

El clima laboral que perciben los miembros de una empresa se encuentra relacionado con el contrato psicológico que ellos puedan generar debido a que el mismo influye en el comportamiento de las partes. Es preciso que la dirección de una empresa este convencida de la necesidad de fomentar el bienestar del trabajador, de comprometerse a alcanzar dichas expectativas que no consiste solamente en el sueldo que se les paga.

⁹ SCHEIN, EGDAR H. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza & Janes Editores S. A.

A fin de concluir lo expuesto anteriormente se presenta una opinión del autor I. Chiaventano. *“Las personas forman una organización o se vinculan a alguna porque esperan que su participación satisfaga algunas necesidades personales. Para obtener estas satisfacciones, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer inversiones personales (esfuerzos) en la organización, pues esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea mayor que los costos, y evalúan el grado de satisfacción esperada y los costos mediante sus sistemas de valores.”*¹⁰

Diagnóstico organizacional

Actualmente las empresas funcionan dentro de un entorno que es totalmente cambiante debido a las incertidumbres que existen derivadas de aspectos sociales y económicos entre otros, por lo tanto, las empresas deben de ser flexibles e innovadoras para poder reaccionar a este cambio y para orientar sus propios procesos a un sentido deseado y lograr sobrevivir en un contexto turbulento. Además, es necesario que tengan presente cuales son sus mayores competencias para enfrentarse a este hecho como así también identificar sus debilidades.

Un diagnóstico organizacional es una buena herramienta para indagar sobre el operar de una empresa, ya que es *“...un proceso en el que un determinado observador evalúa, explica y describe la manera de funcionar de una determinada organización, la situación por la que esta atravesando, sus problemas, potencialidades y las vías eventuales de desarrollo”*.¹¹

Para que sea útil una evaluación de la empresa, ésta debe ofrecer una descripción simple de la realidad organizacional, es cabal obtener una representación fiel del funcionamiento que posee, ya que es el determinante principal de la eficacia de los resultados obtenidos.

¹⁰ CHIAVENATO, I. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial MacGraw-Hill. Quinta edición.

¹¹ DARÍO RODRÍGUEZ M. *Diagnóstico Organizacional*. Tercera edición. Alfaomega Grupo Editor, 1999.

- *Modelo de Diagnóstico Organizacional.*

Los modelos de diagnóstico son modelos de funcionamiento de las organizaciones, indican las variables consideradas claves para la mejor comprensión del quehacer organizacional.

Los modelos presentan ciertas características, ellas son:

- Son modelos de funcionamiento organizacional.
- Representan a las organizaciones como sistemas sociales o socio-técnicos.
- Constituyen una abstracción, no encontrándose, por consiguiente, ningún equivalente concreto exacto.
- Son extremadamente selectivos, en el sentido que no son consideradas todas las variables del funcionamiento de una organización, sino sólo las que son estimadas relevantes.
- Sirven como criterio orientador del análisis.
- Permiten llamar la atención sobre algunos procesos de la organización.
- Constituyen parámetros del funcionamiento eficiente de una organización, razón por la cual permiten detectar mal funcionamiento y fallas; así como también potencialidades.
- Ofrecen una explicación, una interpretación del devenir organizacional.

Un modelo busca ofrecer esquemas flexibles de organización, que pueden variar de acuerdo a las condiciones ambientales en que se encuentran las diferentes empresas concretas.

Darío Rodríguez en su libro *Diagnostico Organizacional*, propone un modelo para armar mediante el cual ha agrupado los conceptos en categorías más amplias, que permiten una visión rápida y global. Establece once indicadores de los cuales se utilizarán siete de ellos en el actual trabajo.

El autor considera que cada evaluador puede armar el modelo que necesita para realizar el diagnóstico según las necesidades que requiera la empresa en estudio.

▪ *Indicadores:*

1. *Organización-Ambiente:* Las organizaciones se encuentran inmersas en un medio donde existen otras organizaciones, por lo tanto ocurren procesos que las obligan a adaptarse, de este modo las empresas están sometidas al cambio constante y deben detectar sus fortalezas para enfrentar dichos cambios.

Es de vital importancia analizar el entorno en el que se encuentran cada una de las organizaciones considerando aspectos como historia de la empresa, relación entre la organización y la sociedad, inserción de los empleados en la comunidad y su status social.

2. *Cultura organizacional:* Al los efectos del análisis organizacional, la cultura es un marco de referencia compartido; son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cual es el modo de pensar y actuar frente a situaciones concretas.

Citando a los autores Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein en su libro *Identidad de las organizaciones* entendemos por cultura organizacional a “*los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados. Estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo, incluyendo formas de interacciones comunicativas transmitidas y mantenidas en el grupo, tales como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas*”.

Teniendo en cuenta todas estas consideraciones podemos afirmar que las organizaciones forman su propia cultura organizacional que las hace independientes de las otras organizaciones y conforman un tipo de identidad

dentro del entorno de trabajo en el que los empleados desempeñan sus labores.

La cultura organizacional se encuentra integrada por los siguientes elementos:¹²

- Los caracteres del entorno que comparte la organización, como institución abierta.
- La tecnología, los hábitos y modos de conducta aprendidos en la vida organizacional.
- Valoración social de los puestos de trabajo y funciones, su estratificación.
- Los roles que se instalan para mantener cohesionados a los grupos sociales.
- Los actos simbólicos tales como ritos y ceremonias que no están escritos pero funcionan como rutinas.
- Las redes de comunicación que conectan a los participantes.
- El sistema de valores, mitos y creencias compartidos en los grupos de trabajo.

3. *Estructura*: Por medio de ella podemos visualizar el perfil que posee una organización, nos señala las funciones de los roles, y las responsabilidades que demandan cada puesto.

A fin de clarificar la idea anterior, resulta oportuno definir el concepto de estructura también denominada, organización formal, como *“la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada”*.¹³

Un administrador debe diseñar una estructura que le permita las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuras, a los objetivos grupales.

¹² ETKIN, JORGE Y SCHVARSTEIN, LEONARDO. *Identidad de las organizaciones*. Editorial Paidós. Secta reimpresión año 2005.

¹³ BARTOLI, ANIE. *Comunicación y organización*. Editorial Paidós.

Los integrantes de una organización entienden sus funciones laborales según el marco estructural más amplio del cual ellos forman parte y al cual ayudan a construir para la concreción de los fines organizacionales.

El marco estructural esta determinado por tres dominios, ellos son:¹⁴

- El de las relaciones: articulación de personas entre sí por medio de un sistema de roles que instituye la mutua representación interna entre ellas.
- El de los propósitos: metas y políticas que orientan la acción de las personas.
- El de las capacidades: aptitudes cognitivas individuales, formación del conocimiento que cada integrante tiene sobre la organización.

4. *Comunicación*: Las empresas al ser un sistema social son constituidas por medio de la comunicación debido a que la cooperación, coordinación y organización del trabajo están determinadas por un particular acto de comunicación.

Cuando la comunicación es efectiva, tiende a mejorar el rendimiento y la satisfacción en el trabajo, las personas entienden mejor su responsabilidad y se comprometen más con su medio laboral.

La comunicación es el centro de vida social y desempeña también una parte importante en la empresa, ya que las organizaciones no pueden existir sin ella porque a falta de esta los empleados no sabrían cuales son sus responsabilidades, los administradores no recibirían información y los supervisores no obtendrían retroalimentación de sus subordinados. Además la coordinación del trabajo sería imposible y la organización no podría existir. La cooperación igualmente no podría ser factible ya que las personas no podrían

¹⁴ ETKIN, JORGE Y SCHVARSTEIN, LEONARDO. *Identidad de las organizaciones*. Editorial Paidós. Secta reimpresión año 2005.

comunicar sus sentimientos y necesidades. En conclusión todo acto de comunicación influye de alguna manera en una organización.¹⁵

Se entiende por comunicación a *“la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Es la forma de ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos pensamientos, sentimientos y valores...”*¹⁶

Cuando el receptor comprende lo que fue dicho por el emisor de manera correcta, es cuando se cumple con el objetivo de la comunicación.

Básicamente, todas las personas necesitan trabajar en las mejores condiciones posibles, no solo físicas, sino también de relaciones humanas, por lo que mejorar la comunicación es bueno no solo para la salud y el bienestar del empleado sino también para la gestión empresarial y para la buena marcha de la empresa.

La comunicación interna, dirigida al personal de la empresa, es una función estratégica y por lo tanto debe gestionarse con el mismo sistema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la empresa.

La función principal que cumple es apoyar estructuralmente el proyecto empresarial, pero el resultado de la comunicación interna depende de la importancia que la empresa conceda a su desarrollo.

Existe una clasificación de la comunicación interna según su dirección y sentido que pueden ser visualizados en una empresa, ellas son:¹⁷

- Descendente: es el más usual, mediante el cual un nivel superior transmite información, órdenes, límites a sus subordinados.
- Ascendente: consiste en el proceso de comunicación que es realizado por un nivel inferior hacia uno superior con el fin de transmitir dudas, quejas, opiniones, etc.

¹⁵ DAVIS, KEITH Y NEWSTROM, JHON W. *Comportamiento humano en el trabajo*. MacgrawHill. Onceava edición.

¹⁶ DAVIS, KEITH Y NEWSTROM, JHON W. *Comportamiento humano en el trabajo*. Macgraw-Hill. Onceava edición.

¹⁷ AVILIA, ROBERTO E. *Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora*. Editorial Imagen.

- Horizontal: es utilizado por los pares o compañeros que ocupan el mismo rango en el lugar de trabajo para confrontar sobre sentimientos, impresiones, puntos de vista, etc.
- Oblicua o transversal: es usada en organizaciones que mantienen estrategias globales de alta participación y cooperación no sólo de los distintos niveles jerárquicos, sino de distintas áreas o departamentos, cuyas funciones son complementarias y se integran en una búsqueda de alcanzar en conjunto los objetivos de la empresa.

Es central diagnosticar el sistema de comunicación de una organización porque a partir de él se podrán conocer los principales problemas que posee una empresa.

5. *Conflicto*: es comprendido como un “proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas”¹⁸.

La interacción entre los miembros de una organización algunas veces provoca algún tipo de conflicto ya sea a nivel jerárquico u operacional, igualmente puede ocurrir dentro de la misma línea de mando debido a que la diferencia de opiniones o el poder son muchas veces fuentes de conflictos.

No solamente se pueden establecer conflictos a nivel interno, igualmente se genera este tipo de problemas con entidades u organizaciones externas a la empresa.

Es necesario reconocer los conflictos y solucionarlos de una manera adecuada para las dos partes, en lugar de negarlos o intentar ocultarlos porque de esta manera podría ocasionar un problema mayor.

¹⁸ DAVIS, KEITH Y NEWSTROM, JHON W. *Comportamiento humano en el trabajo*. Macgraw-Hill. Décima edición.

6. *Motivación:* La motivación en los empleados es crucial porque a partir de ella se logra en cada uno de los miembros de la organización generar un compromiso para con la empresa en la que trabajan y sentir que forman parte de ella.

Es fundamental que cada empleado perciba que es valorado por la empresa y que obtengan un reconocimiento de su esfuerzo cuando realizan bien su trabajo, para conseguir excelentes futuros resultados.

7. *Clima laboral:* Este indicador se encuentra estrechamente relacionado con la motivación, pero abarca a su vez otros aspectos asociados con la atmósfera o ambiente laboral que se crean entre los miembros de una empresa.

Posteriormente se desarrolla este indicador, ya que es el eje principal de este proyecto, haciendo hincapié en teorías que sean más acordes al caso en estudio.

Teoría de las Relaciones Humanas

A continuación se presentará la teoría que da fundamento a la importancia del factor humano dentro de una organización y que sirven de cimiento al estudio del clima laboral.

La teoría de las Relaciones Humanas también denominada Escuela Humanística de la Administración propuesta por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne.

Ésta teoría es iniciada ante las fuertes críticas que presentaba la teoría Clásica de la Administración desarrollada por Frederick Taylor, la cual pretendía alcanzar una nueva filosofía empresarial en donde la tecnología y el método de trabajo constituían las más importantes preocupaciones del administrador.

La Teoría de las Relaciones Humanas básicamente logro contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de

métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

- Experimento de Harwthorne .

El experimento comenzó con el objetivo de que las compañías eléctricas puedan vender más bombillas y aumentar el consumo de electricidad. Se partía de la hipótesis de que una mejor iluminación del lugar de trabajo aumentaba la productividad, pero faltaba una comprobación científica.

Luego de la aplicación, pudieron corroborar que más que los factores físicos, lo que verdaderamente modificaba los resultados, eran los elementos de tipo psicológico.

Las tres principales conclusiones que arrojó el experimento en el comportamiento de los empleados fueron las siguientes:

1. Reconocimiento de la importancia de los factores psicológicos y sociales en el comportamiento de los trabajadores. La concepción mecanicista del trabajo debe ser reemplazada y comprender que el trabajador no se mueve sólo por incentivos salariales, sino que es afectado por una lógica de sentimientos. Los individuos son motivados principalmente por la necesidad de reconocimiento de sus méritos y por las necesidades de pertenencia a un grupo. Las recompensas han de ser sociales y morales, no sólo económicas y materiales.
2. El individualismo también debe ser superado, el experimento muestra que el comportamiento gira en torno al grupo social. La productividad esta más condicionada por determinadas normas sociales que por factores fisiológicos como pensaba Taylor.
3. Los grupos de influencia no coincidían exactamente con los definidos por el organigrama, por lo que se desarrollo el término

“organización informal” para referirse a ese fenómeno. Éste descubrimiento abrió perspectivas y dio pie para dejar de considerar la empresa como un mecanismo y pasar a verla como una organización social compuesta por un conjunto de grupos informales, cuya estructura y objetivos no siempre coinciden con los oficialmente definidos.

Elton Mayo en su teoría se basó en la afirmación de que el capital humano es el activo más importante que posee una empresa. Totalmente de acuerdo con el autor, en la idea de que cada persona es diferente en todos los sentidos, y por ende no todas las personas se sienten o disfrutan de la misma manera su trabajo, así comenzó a originarse las primeras hipótesis de cuales serían los resultados obtenidos si se tiene presente las necesidades de los empleados.

Posteriormente se expondrá un cuadro comparativo entre la teoría clásica y de las relaciones humanas.

<i>Teoría Clásica</i>	<i>Teoría de las Relaciones Humanas.</i>
Estudia la organización como una máquina.	Estudia la organización como grupos de personas.
Hace énfasis en las tareas o en la tecnología.	Hace énfasis en las personas.
Se inspira en sistemas de ingeniería.	Se inspira en sistemas de psicología.
Autoridad centralizada.	Autonomía del trabajador.
Especialización y competencia técnica.	Confianza y apertura.
Acentuada división del trabajo.	Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados.
Confianza en las reglas y reglamentos.	Confianza en las personas.
Clara separación ente línea y staff.	Dinámica grupal e interpersonal.



Motivación y satisfacción laboral

La motivación del personal y la satisfacción laboral son elementos importantes del clima laboral, los cuales descansan sobre ejes muy variados, parte de los cuales tienen que ver con las actitudes y con lograr una buena comunicación en el trabajo.

A menudo se tiende a confundir o concebir lo mismo por el concepto de motivación y satisfacción laboral, si bien hacen mención al estado emocional en el que se encuentra un empleado, tienen en cuenta distintos aspectos.

El autor Toates citado en el libro *Motivos y Motivación en la Empresa* establece un concepto de motivación, el cual queda definido como “una fuerza que promueve la conducta, teniendo en cuenta no solo factores internos, sino también los factores externos apropiados”.

En cuanto a la motivación laboral se entiende por esta a la energía interna que impulsa a los hombres a trabajar.¹⁹

La motivación se activa en función del estado interno (impulso) y del incentivo, este último según Toates es un factor externo que es capaz de estimular la motivación. Los incentivos se utilizan para premiar logros o comportamientos, pero la presencia de éste no garantiza el éxito, ya que no en todas las circunstancias estimulan determinada conducta, es decir, no son infalibles.

La motivación se caracteriza por tener cuatro características, ellas son:²⁰

- Activación: principio enérgico necesario para comprender la actividad.
- Persistencia: no basta con solo poner en marcha la acción, debe existir una cierta energía constante para mantener el desarrollo del esfuerzo.
- Direccionalidad: toda motivación siempre supone un para, puesto que se esta motivado para realizar unas determinadas acciones y para omitir otras.

¹⁹ VÉLAZ RIVAS, JOSÉ IGNACIO. *Motivos y Motivación en la Empresa*. Diaz de Santoz.

²⁰ VÉLAZ RIVAS, JOSÉ IGNACIO, op. cit.

- Contenido: esta característica está estrechamente vinculado a la direccionalidad, ya que se identifica con la meta o resultado pretendido.

Para obtener una mayor comprensión del caso en estudio cabe resaltar la diferencia existente entre motivos y motivación.

La acción de una persona sirve para interaccionar con otra u otras personas, tienen distintos tipos de resultados o consecuencias. Todos y cada uno de esos resultados puede constituir una poderosa fuente de motivación, es decir, pueden ser directamente buscados por la persona que actúa y ser, en consecuencia, motivos para que realice la acción.²¹

Por tanto, los motivos expresan aquellas configuraciones de la realidad que producen satisfacciones. Dicho de otro modo, los motivos no son otra cosa que la realidad misma valorada de acuerdo con las preferencias del sistema; es la realidad en cuanto tiene valor, en cuanto produce satisfacción al sistema.²²

Citadas estas afirmaciones podemos concluir diciendo que los motivos son la realidad misma en cuanto fuente de satisfacciones posibles ante una necesidad para el sujeto que actúa. Pero no son realidades físicamente presentes en el momento de actuar, sino que se podrán alcanzar como resultado de una acción, por lo tanto, habrán tantos tipos de motivos como tipos de resultados tenga una acción.

- Jerarquía de las necesidades de Maslow.

Abraham Maslow aporta una teoría para describir como las necesidades del personal se satisfacen de una manera progresiva, es decir que sólo cuando se satisfacen las necesidades básicas aumentan las aspiraciones y se establecen otros objetivos. Ésta teoría es denominada “Jerarquía de las necesidades de Maslow”.

²¹ PÉREZ LÓPEZ, J. A. *Fundamentos de la dirección de empresas*. Rialp Año 1993.

²² PÉREZ LÓPEZ, J. A. *Teoría de la acción humana en las organizaciones*. Rialp. Año 1991.

La jerarquía posee cinco niveles de necesidades que por la naturaleza del hombre misma, una persona va ascendiendo, lo cual depende de las necesidades insatisfechas. Los niveles establecidos son los siguientes:

1. *Necesidades fisiológicas*: se encuentra asociada con el mantenimiento corporal como alimento, vestimenta, descanso, calefacción, etc.
2. *Necesidades de seguridad*: protección del peligro, de las incertidumbres del futuro, condiciones para asegurar una buena salud.
3. *Necesidades sociales*: todas aquellas relacionadas con trabajar en grupo con otras personas, lograr una agradable relación con los miembros de la empresa.
4. *Necesidades de reconocimiento*: obtener un reconocimiento dentro de la empresa a nivel personal y de cómo es su desempeño, así como también, con todas las personas que componen el entorno laboral.
5. *Necesidades de autorrealización*: poseer autoconfianza para aprovechar nuestros talentos y habilidades al mayor potencial.

En cuanto al término de satisfacción laboral, este hace mención a *“la sensación de bienestar derivada de las condiciones de trabajo, de la realización de las tareas, de la pertenencia a la organización y de conseguir logros y objetivos profesionales.”*²³

- Teoría Bifactorial.

La teoría bifactorial propuesta por Frederick Herzberg, obtuvo relevancia a partir de las entrevistas semi-estructuradas aplicadas a empleados para

²³ MARTINEZ SELVA, *Estrés Laboral*, Pearson Educación, 2004.

conocer las satisfacciones en su trabajo, así como también, lo que les provocaba insatisfacción.

Los resultados obtenidos dieron por conclusión de que las situaciones derivadas a la satisfacción pertenecen a una categoría completamente diferente a las que causan insatisfacción. Por lo tanto, se deduce que lo opuesto a la satisfacción laboral no es la insatisfacción, sino la no-satisfacción y lo opuesto a la insatisfacción no es la satisfacción, sino la no-insatisfacción.

Se determino un nombre a los factores que producen insatisfacción, denominados como “factores higiénicos” incluyendo aspectos como política de la empresa, supervisión, relaciones con los superiores, condiciones de trabajo, el salario, etc.

El segundo tipo de factor es reconocido como “factores de crecimiento”, haciendo referencia al trabajo en sí, al contenido mismo de la tarea que se lleva a cabo y son los que más animan a trabajar.

Los dos tipos de factores que se presentan no son en estado puro, sino que siempre se observa una combinación de ellos.

Las virtudes que se lograron con la aplicación del estudio de la teoría bifactorial fueron, alentar a una nueva concepción de las relaciones humanas, mejorar la convivencia para todos los miembros de la organización, romper con la monotonía, tener mas consideración del llamado cliente interno, fomentar la atención al clima organizacional, etc.

Clima organizacional

En todas las empresas existe un clima o ambiente laboral que cuando es malo puede volverse asfixiante e insoportable para los que trabajan en él. Como consecuencias de un mal clima laboral pueden surgir resultados como aparición de conflictos interpersonales, ausentismo, rotación, mal desempeño de las actividades, los empleados no se sienten valorados, no existe información de lo que pasa en la compañía, entre otras.

Siguiendo los conceptos que al autor Darío Rodríguez propone en su libro *Diagnóstico Organizacional* sobre el análisis de clima organizacional, podemos considerarlo como un concepto que se caracteriza por ser multidimensional, debido a que constituye la personalidad de la empresa por medio de las características que conforma a la misma.

A pesar de la globalidad del concepto, el clima de una organización es entendido habitualmente como un medio interno que logra una determinada configuración dependiendo de las percepciones que puedan generar los miembros que pertenecen en la empresa.

Existen variables que son consideradas en el concepto de clima, ellas son:

- Variables de ambiente físico, tales como el espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, stress, etc.

Citando a Idalberto Chiavenato en su libro *Administración de Recursos Humanos*, hace mención al concepto de clima organizacional pero abordándolo como surgimiento del concepto de motivación, se diferencian los dos conceptos según los niveles que abarcan. Así quedan comprendidos motivación en relación a lo individual y clima en lo organizacional.

El autor define el clima organizacional como “*el ambiente interno existente entre los miembros de la empresa que se haya estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante*”.

El enfoque propuesto utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral y que influye en su comportamiento.²⁴

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa generando como consecuencia la manifestación de que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

La responsabilidad última del clima laboral recae en la dirección de una empresa ya que los esfuerzos de los responsables y directivos deben ir encaminados a crear el mejor clima de trabajo posible, a identificar y solucionar los conflictos puntuales de manera rápida y beneficiosa para todos. Las decisiones que son tomadas por parte de los directivos y que afecten en mayor o menor medida al personal deben tener en cuenta este clima, además de ser conscientes de los efectos que pueden provocar en los trabajadores o los cambios posibles que pueden causar.

Los objetivos de toda evaluación de clima laboral son proporcionar una imagen detallada de los problemas más significativos en relación al actual ambiente de trabajo que se percibe; establecer donde residen estos problemas; y dar guías a la empresa para establecer las soluciones mas adecuadas.

Existen determinadas acciones que ayudan a que el clima se pueda mejorar o a seguir conservándolo de manera aceptable, ellas son:²⁵

- A. La acogida del empleado. Debe notarse la preocupación de la empresa por el nuevo empleado. Son importantes los cursos, seminarios o sesiones de bienvenida, así como también su respectivo manual.

²⁴ CHIAVENATO I. *Administración de Recursos Humanos*. MacGraw-Hill. Quinta edición.

²⁵ MARTINES SELVA J.M, *Estés Laboral*, Pearson Educación, 2004.

- B. Flexibilidad en reglas y procedimientos.
- C. Esfuerzo de la empresa en la formación y en el desarrollo profesional del empleado.
- D. Retribución adecuada. Reconocimiento e incentivos.
- E. Relación con el jefe inmediato.

Cuando se comienza a realizar la recogida de datos y de información genera expectativas en las personas involucradas, por lo tanto, es menester que la comunicación en cuanto a los plazos y el diseño del plan sea eficiente para no crear poca credibilidad en el proceso.

- *Formas de clima laboral.*

Existen diversos autores que han caracterizado los distintos climas organizacionales que pueden existir en determinadas configuraciones del ambiente, pero el presente estudio se basa en la teoría de Rensis Likert que ofrece un modelo comparativo en el cual intervienen distintas variables y al que denominó sistema de administración.

La acción administrativa puede asumir diversas características, dependiendo de ciertas condiciones externas e internas de la empresa. No existe una política de administración válida para todas las situaciones y ocasiones posibles.

Las variables que se utilizarán serán:

1. *Proceso decisorio*: Determina cómo se toman las decisiones en la empresa y quien las toma: si las decisiones están centralizadas o descentralizadas, concentradas en la cúpula de la jerarquía o dispersas en toda la organización.
2. *Sistema de comunicaciones*: Determina como se transmiten o reciben las comunicaciones en la organización. Si el flujo de las

informaciones es vertical o descendente, si es vertical de doble vía y si es también horizontal.

3. *Relaciones interpersonales:* Determina como se relacionan las personas en la organización y que grado de libertad existe en esa relación. Si las personas trabajan aisladas entre sí o en equipos de trabajo, a través de una intensa interacción humana.
4. *Sistemas de recompensas y castigos:* Define como motiva la empresa a las personas para que se comporten de cierta manera y si esa motivación es positiva o incentivadora o restrictiva e inhibidora.

Likert igual insiste en la importancia de las percepciones pero hace hincapié en la percepción del clima, más que del clima en sí; debido a que sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

A partir de las diferentes configuraciones que pueden existir, Likert llega a tipificar cuatro sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

- I. ***Sistema Autoritario:*** Se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunde siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
- II. ***Sistema Paternalista:*** Las decisiones también son tomadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso anterior. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades

que tienen todo el poder, pero que conceden ciertas facilidades a sus subordinados. El clima de este tipo de organizaciones se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base. Para los subordinados el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

III. Sistema Consultivo: en este tipo de sistema organizacional existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organización es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

IV. Sistema Participativo: este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

De los cuatro sistemas Likert considera que los administradores de las empresas se deberían preocupar por conseguir un sistema participativo, debido que a consecuencia de ello los miembros de una organización se sienten integrados a los procesos de toma de decisiones de la misma. Esta postura coincide con algunas teorías de la Escuela de Relaciones Humanas, que veían

en la participación una forma de conseguir que los empleados pudieran satisfacer sus necesidades.

- *Técnica para medir el clima laboral.*

La encuesta con cuestionario es una de las técnicas que se utilizan para recolectar la información, la misma consiste en recoger información mediante las respuestas de una serie de preguntas estandarizadas de un número determinado de personas.

Un cuestionario es un conjunto de preguntas construidas con el propósito de obtener la información que corresponde a los objetivos del estudio. Éste permite estandarizar la información recolectada que es útil para evaluar o cambiar una situación.²⁶

El lenguaje que es utilizado en el cuestionario debe ser aproximado al lenguaje que posee la organización, las preguntas, en su forma y contenido, deben aportar a los encuestados temas que sean conocidos para ellos y acerca de los cuales puedan opinar. Una pregunta mal planteada puede conducir a que todo el cuestionario sea contestado en forma superficial.

Existen principalmente dos tipos de cuestionarios:

- El cuestionario cerrado
- El cuestionario abierto

El presente trabajo se basa en la combinación de las dos formas, con más preguntas cerradas que abiertas. Estas últimas nos aportan mayor información pero también son más difíciles de tratar estadísticamente.

En el caso del cuestionario cerrado, el encuestado debe responder con una respuesta concisa, a partir de un número limitado de posibles respuestas predeterminadas.

²⁶ ADRIÁN SCRIBANO. *Introducción al proceso de Investigación en Ciencias Sociales*. Editorial Copiar. 2002

El riesgo que posee este tipo de encuesta es que la persona encuestada no seleccione la respuesta adaptada, porque elige:

- la respuesta que le parece mas conforme a la expectativa del encuestador, para satisfacerlo o porque piensa que dicha respuesta lo valorizará.
- una respuesta por defecto porque no conviene ninguna otra.
- una respuesta que atrae inconscientemente, por ejemplo exprimiendo una posición media.

Teniendo en cuenta la importancia que posee la comunicación dentro de una empresa ya que es por medio de ella donde se transmiten las funciones, estrategias, políticas, necesidades, problemas, acciones, no se la debe descuidar para que no sean perturbados o mal interpretados los objetivos organizacionales y personales.

PARTE I

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Nombre:

Com&Com

Razón Social:

Sociedad de Responsabilidad Limitada. (S.R.L.)

Servicio:

Com&Com es una empresa que ofrece distintos tipos de servicios alimenticios a personas que necesitan satisfacer sus necesidades de inmediato las 24 hs. del día, el hecho de que la mayoría de las sucursales se encuentren ubicadas como el shop de una estación de servicio da la posibilidad de que las personas que ingresan al local lo hagan por un tiempo de corta duración. Igualmente los clientes pueden comer o beber los productos que ofrece la empresa en el local, ya que cuentan con servicio de minibar.

Es necesario dejar en claro que las estaciones de servicio no tienen ninguna relación laboral con la empresa.

Los servicios que ofrecen a la comunidad son:

1. Alimentos rápidos: ofrecen variedad de comidas rápidas como:
 - Combos de hamburguesas, lomitos, panchos, los cuales incluyen papas fritas y una gaseosa.
 - Pizzas.
 - Sándwiches de miga o pebete.
2. Bebidas: incluyen todo tipo de bebidas sin alcohol como jugos, gaseosas, agua mineral, soda, etc.
3. Golosinas.
4. Infusiones: Té, Café, Café con leche.
5. Productos de panificación: Medialunas, facturas, criollos, tostadas.
6. Servicio telefónico: cada sucursal cuenta con tres cabinas telefónicas.

7. Servicio de Internet: poseen cuatro computadores con conexión a Internet.
8. Servicio de Internet inalámbrico (WI-FI): por medio de este servicio los clientes pueden tener conexión a Internet desde su computadora personal.

Estructura:

La empresa tiene ubicadas sus sucursales en los siguientes barrios de Córdoba:

- General Paz.
- Mosconi.
- Alto Alberdi.
- Jardín.
- Centro
- Güemes
- Avenida Malvinas.

Además cuenta igualmente con sucursales en la provincia de Córdoba incluyendo ciudades como:

- Villa María.
- Alta Gracia.

Com&Com fue creada en el año 1997, con la apertura de un solo local, en la actualidad la empresa posee en total 13 sucursales abarcando todas las zonas anteriormente nombradas y cuenta con una plantilla de 89 empleados. Cada sucursal se encuentra compuesta por once o doce empleados, el número de personal depende de la demanda de clientes que posea la ubicación de la sede.

Visión:

Permanecer en el mercado y ser una marca reconocida por sus clientes.

Objetivo Principal:

Atender al cliente de una manera optima para satisfacer las necesidades de cada uno.

Valores que fomenta la Empresa:

- Trabajo en equipo.
- Solidaridad.
- Incentivo del desarrollo personal y profesional de los empleados.
- Fidelidad.
- Compromiso.
- Responsabilidad.

Recursos Humanos:

Com&Com no posee un departamento específico de Recursos Humanos pero igualmente se desarrollan actividades que son función de Recursos Humanos, a cargo de ellas se encuentran los supervisores de sucursales, que despliegan tareas tales como:

- Reclutamiento y selección de los empleados.
- Administración del personal.
- Administración de salarios.

PRE-DIAGNÓSTICO DE COM&COM

El siguiente pre-diagnóstico se desarrollará teniendo en cuenta la información obtenida mediante las entrevistas realizadas con tres supervisores de sucursales, con el fin de conocer la situación particular que posee la empresa, como es su funcionamiento, cual es la mirada de los supervisores hacia la organización y todos los datos que aporten una descripción significativa a la hora de realizar un proyecto.

1. Organización y ambiente.

Es preciso comenzar realizando una breve reseña histórica de la empresa de aplicación.

Com&Com, fue creada en el año 1997, fundada por Guillermo Sibilla, en la ciudad de Córdoba donde actualmente reside. La misma surgió como un emprendimiento familiar, conformada por tres hermanos que buscaban un nuevo medio para generar beneficios económicos.

Su nombre fue elegido por tener los componentes que reflejan su razón de ser “Comprar y Comer”, además de ser aceptado por gusto.

A medida que su emprendimiento fue creciendo empezaron a surgir nuevas propuestas para mejorar su variedad de servicio, igualmente comenzaron a distribuirse geográficamente abarcando zonas que demandan distintas necesidades y diferentes poderes adquisitivos de los clientes.

De la misma forma en que fueron cambiando las necesidades de los clientes, también fue cambiando la estructura con la que originalmente fue creada la empresa ya que de esta manera no podían satisfacer las necesidades que debían suplir. Así, hace unos años hubo una incorporación del cuarto hermano, que se encuentra a cargo de la parte contable de la empresa.

Rápidamente obtuvieron una buena retroalimentación de su esfuerzo debido a que en la actualidad cuentan con 13 sucursales, 89 empleados en general y no es poco para once años de trabajo.

Las distintas sucursales se encuentran ubicadas en los barrios de la ciudad de Córdoba (General Paz, Moscóni, Alto Alberdi, Jardín, Centro, Güemes y Avenida Malvinas) y en ciudades de la provincia (Villa María y Alta Gracia).

La administración fue cambiando igualmente con el tamaño de la empresa, hace tres años decidieron centralizar el sistema, es decir, crear una oficina central quedando ubicada en Av. Colón a partir de donde se tomen decisiones y se administre de igual manera a todas las sucursales, ya que hasta ese momento en cada sucursal su administración era independiente. Este cambio a su vez aportó mejoras en cuanto a costo, rentabilidad y mantenimiento de todas las sedes.

Es importante destacar la proactividad con la que Com&Com asumió sus transformaciones estructurales, si bien no iba a generar un aspecto determinante podría desestabilizar su ritmo de trabajo, de esta manera la rápida distribución generó un momento crítico en la empresa.

En relación al servicio que la empresa ofrece a la comunidad Com&Com siempre intenta satisfacer las necesidades de sus clientes y las respuestas obtenidas de los mismos es positiva, ya que pueden constatar esta afirmación con la fidelización con la que sus clientes responden a su servicio. *“Cada cliente es parte de Com&Com”*, afirmaba la entrevistada.

Existe casi una relación personalizada con su clientela puesto que los empleados conocen lo que cada cliente va a pedir, por lo tanto se genera un clima familiar dentro del ambiente y también hábitos en los clientes que hacen que cada uno de ellos regrese. Por ejemplo, existen ciertos consumidores que van a desayunar todas las mañanas antes de ir a su trabajo u otros por el solo hecho de que viven solos y se sienten muy cómodos y bien atendidos por el personal.

El rubro al que pertenece la empresa se encuentra en una industria fuerte de competencia, en donde los cambios son cada vez más rápidos, a consecuencia de ello, manifestaban los entrevistados que no se puede descuidar las necesidades de su clientela.

Al mismo tiempo deben tener en cuenta las características que hace a su negocio, diferente al de sus competidores. La fidelización de sus clientes es una de las diferencias y por supuesto es una importante fortaleza con la que cuenta Com&Com.

En cuanto al entorno sociocultural de sus empleados, es preciso hacer énfasis en el ámbito en el que se encuentran, su núcleo familiar, sus relaciones interpersonales y su nivel educacional para comprender las conductas que derivan de su personal.

Comprender el contexto en el que habita cada uno es necesario para poder conocer los actos y las costumbres que cada uno posee arraigado a su persona, lo cual conlleva a que el trabajo sea valorado de diferentes maneras en cada uno de ellos.

La residencia del personal en su totalidad es procedente de la Ciudad de Córdoba, y se encuentran conviviendo con sus padres o familiares más cercanos. Los empleados que no son nativos de la ciudad, son del interior de la provincia.

Los entrevistados consideran que la actitud frente al trabajo es apreciada para algunos de los empleados como una manera de sostén económico actual y no como una proyección para su vida en el futuro inmediato. La mayoría del personal es joven, en general se encuentran estudiando en el nivel secundario y algunos en el nivel terciario, es por ello que valoran a su trabajo como una ayuda económica para terminar sus estudios.

En el caso de los empleados que no hayan terminado sus estudios secundarios la empresa los incentiva y ayuda a terminarlo, promueven su futuro profesional haciéndoles comprender que es muy importante para ellos tener un estudio, que quizás por el núcleo familiar en el que se encuentran no tuvieron la posibilidad de acceder a un estudio o a una orientación favorable frente a esta situación.

“La valoración por parte de los empleados frente a este hecho es gratificante porque comprenden el significado y la estimación que Com&Com aporta a cada uno de ellos”, afirmada la supervisora. Un ejemplo claro de esto

es que en repetidos casos los empleados solicitan que la recepción del título secundario sea realizada por uno de los responsables de la sucursal en la que trabajan.

2. Cultura Organizacional.

La cultura organizacional que presenta Com&Com no fue conscientemente creada, sino que se fue originando con el transcurso del tiempo a medida que los directores iban transmitiendo sus valores a todo su personal, no solamente para su trabajo diario sino para su vida en general.

La preocupación por el futuro bienestar de sus empleados generó una fuerte conciencia en el entorno laboral de Com&Com apuntando al progreso de los estudios en cada uno de ellos.

En relación a los ritos o ceremonias que realiza la empresa se encuentra el festejo de cumpleaños de los empleados, la misma consiste en el regalo de la torta al cumpleaños. Cabe destacar que esta acción no es formalizada sino que es aplicada de manera rutinaria.

Igualmente para las fiestas navideñas se otorga al personal una tarjeta para anhelarles los mejores deseos junto con alimentos referidos a la ocasión como pan dulce, turrón, productos confitados, cidra, etc. El día del 23 de diciembre se realiza un brindis entre el o los supervisores de la sucursal con el personal al finalizar cada jornada de trabajo, en los distintos turnos.

La vestimenta que poseen los empleados fomenta a establecer una identidad para con la empresa, así como también, a que cada uno de ellos se sienta que forma parte de Com&Com.

En época de invierno el uniforme es gorras negras con el logo de la empresa, pantalón y camiseta negro con letras en rojo, además de poseer el nombre y logo de la empresa. En estación de verano utilizan remeras que poseen los mismos detalles anteriormente nombrados.

Asimismo el decorado de todas las sucursales tiene presente los colores que representan a la empresa, dichos colores son rojos, gris y negro respetando el diseño que los caracteriza.

Cada empleado tiene una tarjeta con su nombre como medio de identificación.

En cuanto a los valores que caracteriza a la empresa los supervisores manifestaron que continuamente pretenden fomentar el compañerismo, trabajo en equipo y solidaridad para realizar las tareas entre los empleados.

Con respecto a la relación superior - subordinado siempre se intenta generar un lazo de confianza con el fin de poder expresar cualquiera de las partes sus emociones en cuanto a como se sienten en su lugar de trabajo o si necesitan mejorar una tarea que se les es difícil aplicarla.

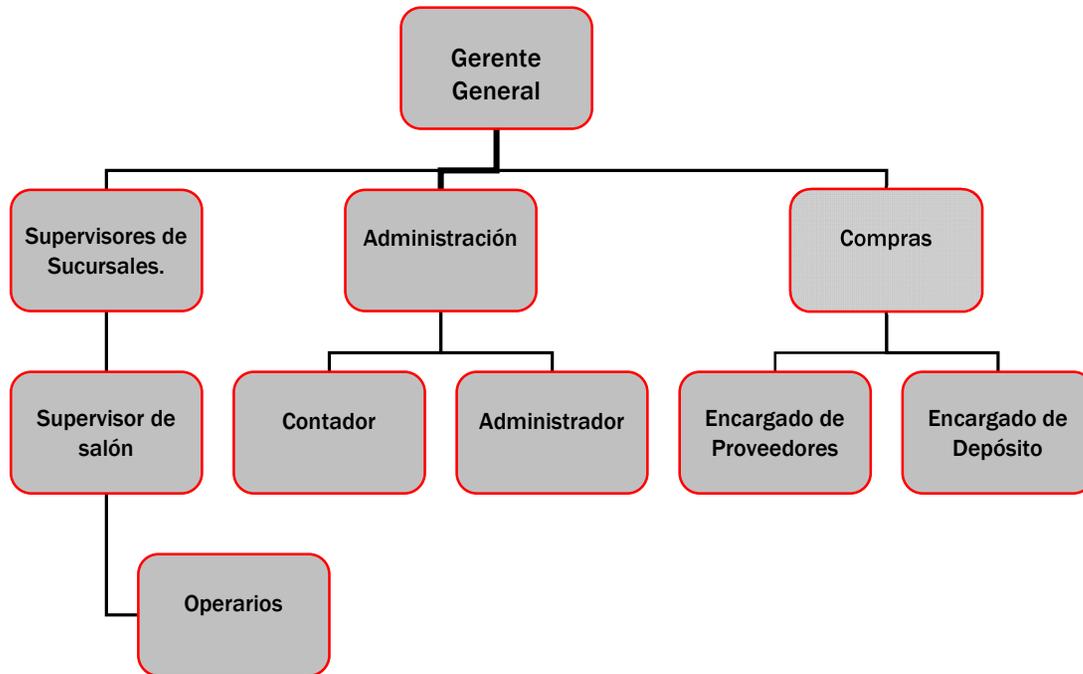
En caso de que se detecte una falta de conocimiento sobre una actividad se realizan capacitaciones, de hecho hace dos años y medio se dictó una capacitación, que consistió en mejorar las habilidades para utilizar la maquina de café.

3. Estructura.

Es importante resaltar en cuanto a éste indicador que la empresa no poseía un organigrama formal establecido, por lo tanto, mediante la información obtenida a través de la entrevista se logró constituirlo con el consentimiento de las partes.

Se tuvieron en cuenta datos como; los puestos que existen, sus funciones, las relaciones que derivan de las actividades que se llevan a cabo entre cada puesto, quién es la persona que cumple el rol de supervisor ante un determinado cargo, así como también los subordinados que provienen de cada función.

A continuación se podrá observar como quedo constituida la estructura formal de la empresa en el organigrama presentado.



La empresa se encuentra conformada por 13 sucursales abarcando ciudad y provincia de Córdoba y 89 empleados en total.

Cada sucursal esta a cargo de su respectivo supervisor, generalmente se encuentran dos de ellos desempeñado dicha función, los cuales deben administrar su correspondiente sucursal teniendo en cuenta aspectos como; stock de mercadería, personal a cargo, selección y administración de los empleados.

El total de supervisores son cinco, quienes todos los meses se reúnen en la casa central para comentar acerca del funcionamiento de cada sede, igualmente realizan un balance general de la empresa en cuanto al rendimiento y los costos. Si existen conflictos se exponen y buscan soluciones en conjunto. Los supervisores manifestaron en repetidas ocasiones la solidaridad que existe entre ellos además de la buena comunicación que poseen.

El departamento de administración esta compuesto por una contadora y una administrativa quién es la encargada además en el área de compras junto con el Gerente General, Guillermo Sibilla, de negociar con los proveedores,



buscar posibles distribuidores, realizar la comparación de precios y gestionar las compras.

El sector contable es el cargo mas reciente que incorporo la empresa, igualmente existe un asesor externo para ayudar a solucionar posibles conflictos o resolver dudas.

El departamento de compras se encuentra dividido por el encargado de proveedores, en donde anteriormente se explico su función, y el encargado de depósito quien realiza la función de efectuar todos los jueves los pedidos de stock de cada sucursal, dependiendo de la recepción obtenida de cada encargado de la sede, otra función a su cargo es ejecutar la recepción de mercadería y controlar el mantenimiento de la misma.

En cuanto a los operarios cada sucursal cuenta entre 11 y 12 empleados y en la selección de ellos predomina la tendencia a elegir mujeres, con una edad promedio entre 22 y 28 años.

La preferencia de vincular personal joven es justificada por los supervisores por las características que demanda el puesto, debido a que es un trabajo rutinario que exige buena predisposición para atender al público, ser amable y estar dispuesto a satisfacer las necesidades de los clientes de manera cordial e inmediata para hacerlos sentir cómodos.

Otra característica del puesto es que no posee posibilidades de acceder a un rango superior, por lo tanto el hecho de que quienes ocupen este puesto sean personas jóvenes, es considerado por ellos como un medio más de ingreso económico para terminar sus estudios.

Los turnos de trabajo que deriva del puesto no son rotativos y su división horaria es la siguiente:

Turnos	Primero	Segundo	Tercero
Ingreso	7:00 A.M	15:00 P.M	23:00 P.M
Egreso	15:00 P.M	23:00 P.M	07:00 A.M

4. Comunicación

Con respecto al presente indicador los supervisores en la entrevista manifestaron que la empresa presenta un buen sistema comunicacional en los niveles superiores a partir del cual se permite un fluido y eficiente intercambio de información.

A nivel jerárquico el tipo de comunicación es lateral u horizontal debido que mediante ella logran la coordinación en todas las áreas, además es utilizada para resolver algún tipo de problema o para informarse del funcionamiento general de la empresa.

El tipo de comunicación que es percibido con los empleados de nivel inferior y el nivel jerárquico es descendente ya que es por ella donde se transmiten los procesos de trabajo y las funciones que deben desempeñar cada subordinado.

Existen otras formas de comunicación que son importantes destacar como por ejemplo el de tipo electrónica vía e-mail o Messenger, ésta es utilizada mediante computadoras conectadas a Internet que permite casi instantáneamente enviar un mensaje a una persona.

Todas las sucursales poseen una computadora en donde cada una de ellas se encuentra conectada a la casa central. Por medio de este sistema cada empleado puede efectuar pedidos de stock, en caso de que existan productos que no se tuvieron en cuenta en el momento de realizar el stock semanal, o es utilizada para realizar preguntas, si surge algún tipo de duda.

Otro medio de comunicación que posee la empresa es a través de una línea corporativa, en donde cada sede posee un teléfono celular mediante el cual los empleados pueden comunicarse con el miembro de la empresa que desean hablar en el momento que les nace alguna inquietud, o para comunicarles alguna novedad.

Cabe destacar que Com&Com no utiliza ningún tipo de cartelera ni revistas organizacionales como medio de información.

En cuanto a la comunicación informal se manifiesta principalmente de manera horizontal en el nivel inferior, debido a las características propias del puesto de trabajo, ya que no comparten espacios laborales con los diferentes niveles de la organización.

Los compañeros de turnos en repetidas ocasiones comparten actividades externas a la empresa como salidas a comer o a bailar que fomentan este tipo de comunicación a causa de que ya no los une solamente un lazo laboral.

5. Conflicto

Los conflictos laborales internos que acontecen a menudo en Com&Com son localizados en el nivel operativo por causa de malas relaciones entre compañeros de trabajo, por comportamientos deficientes del personal, o por falta de comunicación ante un asunto en particular.

Un problema ocurrido fue originado a raíz del robo de tarjetas telefónicas y cigarrillos por parte de uno de los empleados. El hurto fue descubierto cuando se realizaba el stock de mercadería al finalizar cada turno del día, siempre faltaban productos, con la coincidencia que era un turno específico en donde ocurría el problema.

El supervisor empezó a sospechar de la causa de este inconveniente y ordenó al encargado de turno poner más cuidado en el comportamiento de sus compañeros, después de un tiempo encontraron a la persona que realizaba el robo.

El hecho fue regulado mediante una suspensión a la persona indicada por una semana, cuando se insertó nuevamente a su actividad laboral no sucedió más este problema.

Otro conflicto sucedido en el nivel operacional fue provocado por problemas interpersonales entre compañeros del mismo turno. Las medidas tomadas por parte del supervisor consistió primero en hablar con las personas involucradas para encontrar una solución con el consenso de las partes, como

no se consiguió un acuerdo para cambiar la situación, la siguiente decisión fue separar de turno a dichas personas.

En ocasiones se producen inconvenientes por deficiencia en la comunicación que existe entre los compañeros de trabajo de un turno y otro. Cuando no se realiza una actividad de manera inadecuada, las respuestas recibidas ante tal hecho son justificadas por parte de los empleados con la excusa de que no fueron avisados por sus compañeros para ejecutarlas o porque se las explicaron de un modo erróneo.

Los supervisores manifestaron que catalogan como excusas a tal fundamentación porque ellos no logran comprobar si lo declarado por los empleados es cierto o no.

Un conflicto que sigue sucediendo en la actualidad a nivel interno entre el responsable de sucursal y los operarios es causado por la reposición de góndolas y heladeras.

El trabajo de los empleados no es realizado de una manera óptima, a consecuencia de que se pierde mercadería porque no se dan cuenta del vencimiento de la misma y no fue puesta en exposición en su debido tiempo o por el hecho de no ser exhibida toda la variedad de productos que tienen en depósito.

6. Motivación

Com&Com no presenta un plan formal y específico de motivación, pero ello no quiere decir que no se realice ningún tipo de acciones en base a ello.

La empresa valora y esta consciente del capital humano que posee, con respecto a las necesidades que surgen de cada empleado tratan de satisfacerlas en la mayor medida siempre y cuando este en sus disponibilidades hacerlo.

Com&Com considera que realizan algunas acciones de motivación tales como cuando aplican premios a nivel personal en empleados que hayan

obtenido un rendimiento eficiente, pero no poseen una herramienta específica y formal que determine que consideran como rendimiento eficiente.

En varias oportunidades se ayuda a los empleados con dinero sin descontar de su sueldo cuando poseen problemas familiares. Igualmente si tienen que viajar en caso de que su familia no viva en Córdoba, en ocasiones se les pagó los pasajes para que puedan realizar dicho viaje.

Además, como se mencionó anteriormente la empresa ayuda a los empleados que no tengan completo sus estudios secundarios a poder terminarlos, el dinero utilizado para esta acción tampoco es descontado de su sueldo.

Los supervisores consideran que los empleados valoran mucho las acciones que la empresa realiza como medio de incentivo, sin embargo fue explicitado por uno de ellos, la necesidad de un medio formal de motivación para que en el futuro no ocurran problemas en cuanto a la falta de equidad a la hora de ofrecer este tipo de reconocimiento.

En cuanto a las acciones de castigos son aplicadas en personas que manifiesten un mal comportamiento. La medida a tomar es una suspensión con descuento del o los días que le correspondan. Éste hecho no acontece de a menudo, pero en el caso que surgió fue debido a la existencia de discusiones entre empleados en su lugar de trabajo.

7. Clima laboral

En relación al ambiente de trabajo, haciendo mención a este en cuanto a las comodidades ambientales y físicas, la empresa, es consciente de lo importante que es este aspecto para la calidad de vida laboral de sus empleados.

Generalmente se realizan acciones para que cada sucursal tenga las comodidades necesarias, así como también, las herramientas de trabajo que utilizan para la realización de sus actividades.

Los supervisores consideran que las condiciones de trabajo son adecuadas, y en cuanto a las herramientas necesarias para realizar las actividades son óptimas. *“El hecho de sentirse cuidados los hace trabajar más y mejor”*, afirmaba el entrevistado.

El personal de Com&Com debe cumplir con las condiciones de limpieza general de cada local y de las góndolas para que no solamente ellos puedan disfrutar de las comodidades ambientales sino también sus los clientes.

En general, lo referido al aspecto físico - ambiental de la empresa no existen dificultades, en relación al clima laboral que es percibido por los empleados nunca se realizó ningún tipo de encuesta para determinar cual es el verdadero clima que posee. Por esta razón fue importante para la empresa que se efectuara este análisis por medio de la intervención.

En base a la encuesta que anteriormente fue nombrada en la metodología del trabajo se realizará una apreciación de cual es el clima organizacional que posee Com&Com, por lo tanto este indicador será explyado en las siguientes conclusiones luego de haber obtenido los resultados.

CONCLUSIÓN DE LA ENTREVISTA.

A manera de síntesis de la entrevista, es preciso resaltar aspectos más importantes que derivan de la visión de los supervisores acerca del funcionamiento de la empresa. Luego, con los resultados obtenidos de las encuestas se cruzará la información para determinar el ambiente real que posee Com&Com.

Los indicadores referidos a los aspectos estructurales, organización e historia de la empresa no requerirán un mayor análisis debido a que dichos indicadores se encuentran preestablecidos por la dirección administrativa del nivel jerárquico.

La cultura organizacional, es manifestada por los entrevistados haciendo mención a los valores que ellos poseen y que intentan fomentar en sus empleados para trabajar de una manera determinada en Com&Com, y para promover una cohesión de grupo.

Los valores forman parte de un aspecto subjetivo de la cultura por lo tanto los supervisores no poseen la convicción de que los empleados hayan percibido e incorporado de manera correcta la ideología que la empresa pretende fomentar. Mediante las encuestas se podrá corroborar cual es la apreciación de los empleados ante este indicador.

En relación a la comunicación organizacional, los supervisores declararon que en el nivel jerárquico, el sistema de comunicación es muy bueno, existen reuniones por medio de la cual poseen una retroalimentación del funcionamiento general de la empresa, igualmente discuten sobre problemas que van aconteciendo.

La comunicación dirigida al nivel inferior es estrictamente descendente para informar a los empleados sobre las funciones o tareas que deben realizar, sin poseer una posibilidad por parte de los empleados a comunicarse con el nivel superior.

Los conflictos laborales presenciados en la empresa son resueltos de manera espontánea por los responsables de solucionarlos, ya que no poseen

un sistema formal. Los supervisores dan por corregidos los conflictos una vez que fue tomada la decisión de cual es la solución, ignorando la posibilidad de que pueden derivar consecuencias negativas en los empleados que perjudiquen su futuro desempeño por no haber realizado un seguimiento y una corroboración de que el problema se resolvió de una manera aceptable para las partes intervinientes.

Para cada sucursal, se encuentran a cargo dos responsables en la administración de su personal en donde las acciones de motivación llevadas a cabo son establecidas de manera informal dependiendo de las necesidades personales de la plantilla.

El estilo de liderazgo adoptado por los supervisores varía en cada uno de ellos, en algunos existe mayor flexibilidad en la relación con los empleados, y en otros es más estricto. Ésta contradicción en los supervisores es posible que genere ansiedad en el personal, ya que no poseer la misma relación y confianza con uno u otro supervisor provoca una variabilidad emocional en los empleados.

La valoración que el nivel inferior le otorga a su puesto de trabajo es apreciada por los supervisores como un compromiso a corto plazo realizado para satisfacerse económicamente. Ellos consideran que por las escasas oportunidades de ascenso que posee el puesto, la implicación para con la empresa es ínfima.

El hecho de que nunca se haya realizado un sondeo de clima laboral en la empresa, ocasiona incertidumbre en los supervisores de cómo realizan su trabajo debido a que nunca obtuvieron una retroalimentación de cual es el resultado de sus acciones ante el personal.

PARTE II



DATOS RELATIVOS A LAS ENCUESTAS

Luego de haber realizado una presentación general de la empresa y de haber plasmado cuál es la imagen que tiene el nivel jerárquico acerca del funcionamiento de la misma, es conveniente analizar la información obtenida por medio de las encuestas con los empleados.

Para el presente análisis, se retomarán indicadores relevantes en la percepción de los miembros de una empresa en el momento de evaluar el clima laboral.

Se comenzará por factores que tuvieron un resultado óptimo y que no perjudicarían la actividad de la empresa ni afectarían el clima laboral hasta llegar a los que se encuentran más críticos y merecen mayor atención.

La convivencia que existe entre los compañeros de trabajo se percibe mediante un ambiente agradable ya que el 45% de los encuestados opinaron que es buena, el 35% muy buena y el 20% excelente.

Considerando las estadísticas anteriormente señaladas es preciso destacar que se encuentra dentro de los rangos aceptables el resultado obtenido. Así mismo, es favorable la cooperación que existe entre ellos, obteniendo resultados del 40% como muy buena y buena, el 20 % como excelente. Estos efectos pueden ser explicados por las características que posee el puesto, mediante el cual las actividades desarrolladas en él no requieren un resultado individual para concretar la acción. Las necesidades sociales entre compañeros de trabajo se encuentran satisfechas.

Un indicador que resultó sorprendente y obtuvo uno de los mayores puntajes fue que el 65% de las personas consideró que su sentimiento en cuanto a pertenecer a Com&Com es muy bueno y el 35% bueno. Así mismo en relación al valor personal que le otorgan a su puesto de trabajo el 60% manifestó que es muy bueno.

Es calificado como sorprendente porque los supervisores en la entrevista manifestaban que los empleados no apreciaban el trabajo en su empresa de una manera positiva, sino como una manera de sostén económico en su vida.

La presente contradicción entre la visión de los supervisores y los empleados acerca de la importancia de pertenecer a la empresa, marca la existencia de una falta de comunicación y comprensión con respecto a la estimación real que sus empleados poseen para trabajar en Com&Com ya que el resultado obtenido fue opuesto a lo que los supervisores afirmaron.

Aludiendo a la teoría bifactorial, en relación al factor de crecimiento que involucra aspectos como compromiso e implicación con la tarea, los empleados se encuentran frente a una actitud favorable para trabajar y desempeñar sus deberes.

El 55% de los encuestados afirman que su compromiso en cuanto a la calidad de su trabajo es muy bueno y el 45% que es bueno. Es preciso destacar que no existe en la empresa un medio por el cual los empleados puedan acceder a una evaluación de desempeño en cuanto a su rendimiento. Otro factor que se relaciona con el mismo es la respuesta en cuanto al cumplimiento de la responsabilidad que deriva de su puesto de trabajo en donde el 60% considera que es muy buena y el 20% excelente.

Las necesidades de reconocimiento se encuentran escasamente satisfechas, debido a que la empresa no reconoce los esfuerzos realizados de sus empleados que desempeñan eficientemente su tarea.

El 45% de los empleados afirman que casi siempre y el 35% que siempre la empresa realiza actividades de capacitación a su personal, de hecho en las próximas semanas participarán de una capacitación de reposición de góndolas. El motivo de la misma se debe a la necesidad que posee la empresa en este sector puesto que desde el año pasado se presentan trabajando en ello.

En cuanto a las políticas de Seguridad e Higiene que aplica la empresa el 65% de los empleados manifestaron que casi siempre Com&Com realiza actividades de este tipo. Es destacable el desarrollo de estas acciones ya que el rubro al que pertenece demanda que el ambiente físico del lugar de trabajo se encuentre en óptimas condiciones debido a que su principal actividad se encuentra relacionada con alimentos.

Ante la pregunta de cómo son las condiciones ambientales (ventilación, ruido, iluminación, espacio físico) de la empresa, en general el 40 % respondió que es muy buena, el 30% que es buena y el 20% que es excelente. En cuanto a la comodidad con la que se trabaja el 45% opino que es muy buena y el 20% que es excelente. Por lo tanto, se reflexiona que los factores higiénicos requeridos por las condiciones externas como comodidad, luminosidad y todo lo que hace a un lugar agradable se encuentran eficientes y favorables para los empleados.

El 55% de los encuestados considera que las tareas que desarrolla en su puesto contribuyen a los objetivos de la organización casi siempre. Pero relacionando este factor con la implicación que la empresa ofrece a sus empleados en determinadas decisiones el 50% cree que casi nunca le ofrecen participación, así mismo sólo el 15% piensan que casi siempre la empresa tiene en cuenta sus opiniones en el momento de tomar decisiones.

El sentido de pertenencia en cuanto al puesto de trabajo y tarea que deben desempeñar se encuentra altamente desarrollado ya que poseen una identificación con su función; sin embargo, aunque exista una fuerte influencia de pertenecer a la organización por parte de los empleados, la empresa no ofrece las disponibilidades necesarias para que su sentimiento de pertenencia a Com&Com se mantenga constante y sólido. Este hecho explica la razón por lo que solo el 15% siente que existe confianza por parte de su supervisor en el desempeño de sus tareas, y a consecuencia de ello, los empleados no logran un involucramiento integral en la empresa.

De esta manera, la posibilidad de satisfacer necesidades de autorrealización se presenta muy lejos de concretarse si la empresa no ofrece una mayor implicación a su personal.

Los usos de reconocimientos o recompensas no económicos que ofrece Com&Com son apreciados por los encuestados en un 50% como bueno, encontrándose en un nivel medio de satisfacción.

El hecho de que no exista un procedimiento formal y equitativo con el que puedan acceder todos al reconocimiento de sus actividades provoca como

efecto en los empleados una tensión que surge de la competencia interna, el 45 % considera que a veces surge este tipo de conflicto y el 40% afirma que casi siempre ocurre.

La motivación en la realización de las tareas diarias arrojó un resultado muy dividido ya que solo el 20% se siente siempre motivado, luego se pudo observar que el porcentaje va descendiendo hasta llegar al 10% en el que casi nunca el personal se siente motivado. La descripción en mayor profundidad de este factor se debe a que es uno de los más importantes en este análisis y servirá de guía para las posteriores tácticas que se desarrollaran. Además es preciso adicionar que el 40% se presenta predispuesto a realizar una tarea en particular, ya que nunca posee rechazo para concretarla.

La relación entre el sueldo recibido y el esfuerzo realizado dio como resultado que el 45% de los empleados creen que es bueno y el 35% que es regular. Este factor no se encuentra en un nivel alto de satisfacción, sino en un nivel medio y si se toma en consideración que el dinero es una de las necesidades básicas de las personas, se requiere que la empresa realice un análisis para estimar si lo expresado por los empleados es justo o no.

Otro porcentaje que refleja un problema es que el 45 % del personal cree que a veces existen problemas en la comunicación interna y el 40% casi siempre. Debido a la importancia que presenta la comunicación, nos encontramos frente a un factor clave de analizar ya que el nivel jerárquico por lo manifestado en la entrevista no tiene conocimiento de éste inconveniente.

En relación a los conflictos que surgen entre los miembros de la empresa solo el 25% afirma que ha participado en alguno de ellos. La predisposición de la empresa para resolver un problema es manifestado por el 50% del personal que siempre se encuentra presente, pero el 55% de los empleados consideró que el sistema por medio del cual se resuelven estos conflictos es regular.

Finalizando con los resultados de las encuestas queda por analizar que el 40% del personal afirma que la empresa a veces le brinda oportunidades de crecer laboralmente. Si bien en este factor se tenía conciencia por las

características que posee el puesto, es alarmante el resultado que se obtuvo de la pregunta si se imagina trabajando de acá a 5 años en la empresa ya que el 55% contestó que casi nunca cree en esa posibilidad.

Aquí podemos destacar otra contradicción que arroja la encuesta, anteriormente se pudo constatar que se obtuvieron resultados óptimos en indicadores como; valoración positiva de los empleados acerca de formar parte de la empresa; compromiso y responsabilidad con su puesto; buena colaboración y relación entre sus pares. Pero a pesar de ello, existe un importante indicador que se encuentra insatisfecho, el mismo es la nula participación que les ofrece la empresa al nivel inferior, por lo tanto, los empleados no visualizan a largo plazo su transcurso por Com&Com ya que el nivel jerárquico da por seguro sentimientos y posibles respuestas que obtendrían de su personal sin consultarlos previamente, obteniendo como resultado una errónea interpretación de la realidad laboral.

Ante estas respuestas es posible destacar que existe un obstáculo para satisfacer las necesidades de seguridad de los empleados. Si bien lograr una buena estabilidad laboral hoy en día se encuentra difícil, ofrecer a los miembros de una empresa una seguridad en su empleo garantiza una fuerte activación en el factor motivacional.

En cuanto a las preguntas abiertas cabe destacar que no todos los encuestados respondieron a ellas, los resultados obtenidos fueron los siguientes.

La respuesta acerca de cuáles son los valores que caracteriza a Com&Com arroja como resultado que 15 personas consideran que el trabajo en equipo es uno de los valores más impuestos por la empresa. En segundo lugar se encuentra la responsabilidad con un puntaje de 10 personas, seguido de ello sigue la confianza con un resultado de 5, luego solidaridad (4) y por último buena atención al cliente en donde solo 2 personas optaron por esta respuesta.

Es posible destacar que existe una coincidencia de los valores que la empresa pretende fomentar con los que los empleados perciben como modo de pertenencia a un grupo.

Las respuestas a la pregunta de si comprenden el significado de su puesto de trabajo, dio como resultados las diferentes acciones que realizan en las tareas cotidianas.

Con el valor más alto de 8 puntos se encuentran las funciones de atender al público y reponer góndolas. Es una de las preguntas que menos fueron respondidas, el motivo de ello se debe a que la empresa no cuenta con descripciones de puestos o con un manual de funciones con el que el personal pueda acceder para comprender mejor el objetivo y tareas de su puesto.

La implicación con la tarea que deben desempeñar los empleados ya se ha mencionado anteriormente que se encuentra de manera positiva, pero es necesario para completar el factor de crecimiento propuesto por Frederick Herzberg que exista una buena descripción del contenido de las funciones para crear una motivación positiva en los empleados relacionado con los factores intrínsecos.

Los patrones obtenidos en la pregunta de cómo definiría sentirse satisfecho en su trabajo obtuvo como más importancia la existencia de una buena relación con sus compañeros y con el supervisor, con un valor obtenido de 9 en el primer caso y 8 en el segundo.

La última respuesta en cuanto a que incentivo le gustaría como reconocimiento de su trabajo no produjo muchas alternativas, siendo que 7 de los encuestados respondieron que no sabían que incentivo quisieran. Una opción fue un aumento de sueldo en donde 4 personas optaron por esta respuesta. Otra, en donde 2 empleados opinaron que cualquiera vendría bien y como última sugerencia aportada por un encuestado que le gustaría un reconocimiento personal.

CONCLUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Una vez detallados los porcentajes relativos que se obtuvieron de las encuestas es preciso realizar una interpretación de los mismos. Luego se podrá definir como es el clima laboral que posee Com&Com.

Existen indicadores que se encuentran favorables y otros deficientes. Los últimos requieren un estudio para lograr optimizarlos y conseguir un mejor resultado.

Es importante comenzar resaltando un acontecimiento que surgió en la recopilación de las encuestas.

Al finalizar cada turno se realizó la búsqueda y al mirar las respuestas se comparo los resultados que derivaban de cada uno, se llego a la conclusión que los puntajes más altos se obtuvieron del turno mañana y que éstos iban descendiendo hasta conseguir los más bajos del turno noche.

El hecho de que los turnos sean fijos se convierte en una ventaja para algunos y en una desventaja para otros, como por ejemplo que todos no poseen la misma comunicación con sus superiores o no son tenidos en cuenta de la misma manera.

Anteriormente fue expresado que por las características que posee el puesto es difícil que exista una delegación o ascenso de cargos. Los empleados tienen conocimiento de ello y según el resultado de las encuestas, esta característica no perjudica a su sentimiento de pertenecer a la empresa ni de estar desempeñando su puesto. Este indicador resulta interesante porque se puede ver que los niveles mas altos no tienen conciencia de la valoración que su personal les posee, ni tampoco del compromiso que ellos asumen de trabajar en Com&Com.

El hecho de que no tengan los empleados acceso a algunas decisiones, que sientan que sus supervisores no les tengan confianza en la realización de su tarea o que crean que no tienen en cuenta sus opiniones en la dirección de la empresa genera en ellos un marcado sentimiento de inferioridad con sus superiores.

En conclusión existe compromiso por parte de los empleados del trabajo que deben realizar, pero la falta de comunicación que presentan con el nivel jerárquico afecta el grado de motivación que poseen.

La comunicación tanto ascendente como descendente es uno de los pilares fundamentales que deben existir en una empresa para promover un funcionamiento exitoso.

Uno de los problemas que presenta Com&Com es la falencia de comunicación ascendente, y a consecuencia de ello existen problemas en la comunicación interna que perjudica la relación entre los supervisores y los empleados, o entre los mismos compañeros de trabajo.

Si resaltamos la atención en las respuestas en donde los empleados consideran que sentirse satisfechos en su trabajo abarca tener una buena relación con sus supervisores, nos encontramos ante una carencia en la satisfacción de sus necesidades sociales con el nivel superior.

La empresa presenta deficiencias en la resolución de conflictos pero ello no quiere decir que no este predispuesta a solucionarlos. No tener formalizadas y estandarizadas actividades que se relacionen con el comportamiento y actitudes de los empleados genera en ellos un sentimiento de inequidad e inseguridad en los procesos. La empresa debe poseer acciones de este tipo para asegurar una administración justa de su personal.

Por otro lado, no se encuentran problemas en sus políticas de seguridad e higiene ni en actividades de capacitación ya que a menudo se realizan acciones relacionadas a ello para el mejorar rendimiento de su personal.

Aunque se haya obtenido un buen resultado en las encuestas con respecto al cumplimiento y la calidad del trabajo que son desarrolladas por parte de los empleados, en un futuro se podrían generar problemas debido a la falta de una evaluación de desempeño, ya que el entendimiento por desempeño eficiente puede ser comprendido de manera diferente por las personas.

En síntesis, mediante las distintas formas de clima laboral que propone Rensis Likert en su modelo sistema de administración, Com&Com se encuentra frente a un sistema autoritario, obteniendo las siguientes características:

Proceso decisorio: Las decisiones son tomadas por el nivel jerárquico, por lo tanto se encuentran centralizadas en la cúpula de la empresa.

Sistema de comunicaciones: El flujo de la comunicación es principalmente descendente entre el nivel jerárquico y los subordinados. Igualmente existe comunicación horizontal entre los compañeros de trabajo.

Relaciones interpersonales: El puesto que ocupan los empleados requiere un trabajo en equipo entre los compañeros de turno; en cuanto a los supervisores existe una relación media para realizar la transmisión de deberes; sin embargo, entre el nivel jerárquico y los empleados no existe relación ya que no ocupan el mismo lugar de trabajo y no tienen contacto entre ellos.

Sistemas de recompensas y castigos: La empresa no realiza actividades de motivación que se encuentren formalizadas y en donde todos los empleados puedan acceder a ella de una manera equitativa.

El clima que es percibido por los empleados de Com&Con es de desconfianza, con una insuficiencia en la comunicación interna, falta de participación en las decisiones que tengan un grado medio de relevancia, además de poseer una escasa relación con las demás personas que integran la empresa ya que no comparten el mismo lugar.

Existe inseguridad por parte de los empleados en cuanto a su estabilidad en la empresa debido a que no poseen una visión a largo plazo de su permanencia en Com&Com.

Como propuesta de acción para mejorar el clima laboral que poseen los empleados se diseñará una estrategia de comunicación interna para aumentar la participación de ellos en la toma de decisiones y fomentar una mayor implicación del personal. Igualmente se diseñara un plan de motivación para que puedan acceder a un reconocimiento de sus labores que son realizados de manera correcta.

PARTE III

PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE ACCIÓN

La propuesta planeada a continuación se basa en el modelo propuesto por Justo Villafañe, en su libro *Imagen Positiva*, en el cual hace referencia a la comunicación interna de una empresa, aportando ideas para obtener un desarrollo eficiente de la misma. Igualmente se adaptará el diseño a las necesidades que presenta Com&Com, incorporando otros autores que opinan sobre el caso en estudio.

Los objetivos de generar una buena comunicación interna son lograr que los miembros de la empresa alcancen sus mejores resultados en cuanto a:

1. *La implicación del personal:*

Por medio de un sistema de comunicación interna se logrará involucrar a los empleados de Com&Com en aspectos generales del funcionar de la empresa para que aumente su motivación en el desarrollo de sus actividades.

Poseer una plantilla con una fuerte adhesión en cuanto a sentirse valorado en su lugar de trabajo aporta beneficios para ambas partes.

2. *La armonía de las acciones de la empresa:*

Incluir a los empleados en la participación de ciertas decisiones de la empresa que poseen un grado medio de relevancia y obtener una oportunidad de conocer las opiniones o las necesidades que tiene la plantilla, es posible mediante la existencia de una comunicación ascendente, por medio de ésta se logrará el conocimiento y la integración de los objetivos estratégicos de la empresa en un plan de acción.

Cuando ese conocimiento es el resultado de un viaje de la información por diferentes niveles y áreas de la compañía, las acciones que de ella se derivan pueden considerarse armónicas y se podrá garantizar su identificación con el pensamiento de la empresa.

3. El cambio de actitudes:

Para generar un cambio en las actitudes es imprescindible que exista un gran desarrollo y esfuerzo en la comunicación, especialmente la interna; además si los empleados poseen algún incentivo como reconocimiento personal, ellos se sentirán más comprometidos con sus responsabilidades y con los objetivos organizacionales.

4. La mejora de la productividad: La comunicación interna puede mejorar la productividad en relación a:

- *Una mayor comprensión y transmisión de funciones operativas:* Mediante un dialogo eficiente se puede manifestar dudas o solucionar problemas que ayuden a desarrollar un rendimiento aceptable. El hecho de que la empresa no cuente con descripciones de puestos perjudica el entendimiento del objetivo del mismo, por medio de la comunicación se reduciría el margen de error.

Con el fin de promover un mejor clima laboral en los empleados de nivel inferior de Com&Com se definirán las fases que son necesarias para conseguir un buen sistema de comunicación interna. Cabe destacar que las fases no constituyen etapas en sentido estricto, ya que pueden cumplirse simultáneamente.

- 1- El diagnóstico.
- 2- La planificación.
- 3- El plan de actuación.
- 4- El seguimiento.

Las fases 1 y 2 corresponden a las actividades de evaluación de clima laboral, en donde por medio de mecanismos de control (en este caso el utilizado fue las encuestas) medimos el grado de adhesión del personal al proyecto de la empresa y la evaluación del clima interno que poseen.

Debido a que anteriormente se detallaron y especificaron acciones, así como también las conclusiones que derivaron de las encuestas, se pondrá mayor atención en la etapa del plan de actuación, la cual se concreta en la estrategia de comunicación interna.

En relación a la etapa de seguimiento se diseñará un modelo en donde la empresa pueda obtener una retroalimentación para comprobar si existen cambios favorables en sus empleados luego de haber implementado la estrategia.

- PLAN DE ACTUACIÓN:

La estrategia de comunicación interna consistirá en proponer un modelo en base al cual la empresa pueda acceder a un medio de información estandarizado y en el que todos los miembros consigan acceder a ella.

Igualmente se diseñará un método para aumentar la participación de los empleados en decisiones que posean un grado medio de relevancia.

Esta etapa será dividida en tres fases con el fin de especificar las acciones que se llevarán a cabo para concretar la propuesta.

Fase 1: Plan de Comunicación.

Fase 2: Plan de Motivación (reconocimiento grupal)

Fase 4: Modelo de seguimiento de las acciones.

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA:

Primera fase.

El siguiente plan de comunicación se desarrollará teniendo en cuenta dos aspectos que influyen en la comunicación interna y que no se encuentran desarrollados de manera eficiente en la empresa, por lo tanto, deben ser modificados para conseguir un mejor clima laboral en Com&Com.

- **Comunicación ascendente.**

El tipo de comunicación ascendente se encuentra escasamente difundida en la empresa, por lo tanto necesita una mayor planificación por medio de la creación de canales que ofrecen una retroalimentación sobre aspectos generales hacia el nivel jerárquico.

Objetivo: Estimular una mayor comunicación entre los empleados y el nivel jerárquico con el fin de obtener mayor participación por parte del personal en el funcionamiento de la empresa.

Igualmente se podrán expresar dudas o problemas que surgen en el trabajo diario de las personas, ya que es una valiosa fuente de oportunidad para que las ideas fluyan hacia los niveles superiores.

Instrumento: Se llevará a cabo por medio de reuniones abiertas entre los empleados con los supervisores de sucursales y gerente general cada dos meses.

La elección del empleado que participará en la reunión será elegido por los mismos compañeros de trabajo de cada turno, mediante una votación, ya que las principales dudas o quejas se encuentran en el mismo lugar de trabajo y la confianza que existe entre los compañeros es mayor a la que poseen con sus superiores.

El contenido de la reunión abarcará mensajes con temas relacionados a ideas, sugerencias, opiniones, preguntas, dudas y críticas. Lo importante de estas convenciones para que tenga éxito es que exista una gran elasticidad en cuanto a los temas que se tocan, ya que se está trabajando sobre contenidos que realmente preocupan al personal.

No solamente se trata de escuchar a sus empleados, sino de solucionarles los problemas más relevantes o tenerlos en cuenta para mejorar la situación; una reunión sin retroalimentación o cambios carece de sentido y provoca más desinterés por parte de los empleados.

El representante deberá comunicar a sus compañeros luego de haber presenciado la reunión las decisiones que fueron tomadas y las acciones que se llevarán a cabo.

Los supervisores organizarán reuniones informales en lugares alejados o desconectados del trabajo para crear un ambiente más distendido y así los empleados no perciban alguna tensión que los incomode; las reuniones se realizarán cada dos meses.

El motivo de ejecutar las reuniones cada dos meses es determinado con el fin de no correr el riesgo de crear una monotonía en las reuniones sin que existan algún cambio o inquietud por parte de los empleados. Además, es conveniente tener en cuenta un margen de tiempo entre una reunión y otra para que la empresa pueda tomar las acciones necesarias para resolver lo propuesto por los empleados.

Es preciso que en el momento de presentarse a la reunión tanto los empleados como los supervisores tengan estipulados de antemano los temas que se van a tratar para no entorpecer el fin de la misma.

A continuación se presentará un modelo que les servirá de guía a los empleados para discutir con sus compañeros de determinados temas, y luego el representante, deberá comunicarlo ante sus superiores.

Asimismo, el modelo podrá utilizarse para reducir el margen de olvido de la presentación de la propuesta en el momento de expresarlo en la reunión.

Igualmente se presentará un modelo para los supervisores en donde a través del mismo quedarán especificados los temas que se llevaron a cabo en la reunión y las conclusiones a las que arribaron las partes involucradas.

La importancia de que exista una constancia de lo acordado en la reunión sirve como prueba de que lo expuesto se encuentra aceptado por todas la partes intervinientes para que en un futuro no existan malos entendidos.



Fecha:

Número de sucursal:

Turno:

Opiniones referidas a las comodidades de trabajo.

¿Las herramientas de trabajo en que condiciones se encuentran?

Buena Malo

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

¿Ofrecería alguna sugerencia para mejorar las condiciones de trabajo (ruido, ventilación, iluminación etc.)?

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

Opiniones en relación a las actividades que se desarrollan diariamente:

¿Existen actividades que no se pueden realizar eficientemente?

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





¿Hay problemas o falta de comprensión en funciones que se deben cumplir y no están claramente definidas?

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

Opiniones que derivan de ciertos conflictos que ocurren de manera continúa en la empresa.

¿Existen problemas entre compañeros? ¿Qué solución proponen?

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

¿Existen problemas con los supervisores? ¿Qué solución proponen?

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

Opiniones referidas a la comunicación organizacional.

¿Surgieron problemas de comunicación entre los compañeros o supervisores?

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





¿Cómo considera que es la comunicación interna que posee la empresa?

Buena Mala

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

Sugerencias que aporten algún cambio significativo en la satisfacción de los empleados.

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

Dudas en general.

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

Sugerencias en general.

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



MODELO PARA LOS SUPERVISORES



Fecha:

.....

Nombre de la persona que completa la ficha:

.....

¿Se encuentran todos los supervisores de sucursales presentes?

Sí

No

En caso de que la pregunta anterior sea negativa especificar quien no se encuentra presente.

.....
.....

¿Se encuentran presente todos los representantes de cada turno y sucursal?

Sí

No

En caso de que la pregunta anterior sea negativa especificar quien no se encuentra presente.

.....
.....

Escriba brevemente las manifestaciones recibidas por cada representante en cuanto a:

Problemas referidos a las herramientas y comodidades de trabajo:

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

Problemas referidos a la comprensión o realización de determinadas funciones:

.....
.....





.....
.....

Conflictos laborales:

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

Problemas de comunicación:

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

Sugerencias en general:

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

Dudas o inquietudes:

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





Conclusión general de la reunión:

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

Acciones que se llevarán a cabo:

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

Nombre de las personas responsables de desarrollar la acciones anteriormente nombradas:

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



- **Carteleras informativas**

*“Las carteleras o murales de información descendente son una de las mejores armas contra la información oficiosa o el rumor. Es una vía rápida de acceso al público interno. Es un medio excelente para lograr conciencia de temas claves dentro de una organización”.*²⁷

Objetivo: Estandarizar información que corresponde al funcionamiento de la empresa en general y aspectos específicos de cada sucursal.

Instrumento: Se llevará a cabo por medio de carteleras informativas ubicadas en lugares estratégicos para que sea vista por todo el personal.

Los mensajes que van a incluir en la cartelera serán sobre temas relacionados a las acciones a corto plazo que sean desarrolladas por la empresa. Por ejemplo:

- Novedades y acontecimientos de la empresa.
- Fecha y lugar de reuniones en las que deban asistir determinado personal.
- Actividades que los empleados deban realizar en un tiempo específico.
- Fechas de cumpleaños de los miembros de la empresa que se encuentren en el intervalo de tiempo de exposición de los mensajes.
- Acontecimientos personales (nacimiento, casamiento etc.).
- Ingreso y egreso del personal.

²⁷ ROBERTO E. AVILIA. *Estrategias y Tácticas de comunicación integradora.*

La duración de los mensajes en exhibición no debe exceder los 15 días de exposición para ofrecer una variada y actualizada información del momento actual de la empresa.

Es importante que exista congruencia entre la información brindada por medio de la cartelera y las acciones que se desarrollan en la empresa para ofrecer credibilidad en la herramienta utilizada.

El diseño de la cartelera deberá respetar los colores que identifican la empresa, así como también, deberá poseer el logo. Este requisito es importante porque influye en la percepción de la personas en cuanto a la identificación de que lo escrito allí corresponde a las finalidades organizacionales.

Como anteriormente se explico que los empleados no comparten el mismo espacio físico en sus tareas laborales, y teniendo en cuenta la cantidad de sucursales con la que cuenta la empresa, el contacto o conocimiento que poseen el personal entre sí, es mínimo. Por lo tanto ésta herramienta sería una gran ayuda para unificar información que se encuentra muy aislada.

A continuación se presentará un modelo de legajo del personal, para que la empresa posea información organizada y actualizada de su personal en el momento de exhibir los datos en la cartelera.



LEGAJO PERSONAL N:

DATOS DEL EMPLEADO

N DE C.U.I.L:

FECHA DE INGRESO:/...../.....

APELLIDO Y NOMBRES:

DOMICILIO:.....

LOCALIDAD:.....

PROVINCIA:.....

NACIONALIDAD:

TIPO Y NUMERO DE DOCUMENTO:/.....

FECHA DE NACIMIENTO:/...../.....

OBRA SOCIAL:

TIPO DE CONTRATO:

PUESTO DEL TRABAJADOR:

REMUNERACIÓN CONVENIDA:

TAREAS A DESARROLLAR:

.....

.....

DIAS Y HORARIO DE TRABAJO:

.....

DESCANSO SEMANAL:

.....

PERSONAS A CARGO: (SI/NO): CANTIDAD:





DATOS FAMILIARES

PARENTESCO: ALTA:/...../.....
APELLIDO Y NOMBRES:
TIPO Y N DE DOCUMENTO: /.....
FECHA DE NACIMIENTO: / /
ESCOLARIDAD:
DOMICILIO:
.....

PARENTESCO: ALTA:/...../.....
APELLIDO Y NOMBRES:
TIPO Y N DE DOCUMENTO: /.....
FECHA DE NACIMIENTO: / /
ESCOLARIDAD:
DOMICILIO:
.....

PARENTESCO: ALTA:/...../.....
APELLIDO Y NOMBRES:
TIPO Y N DE DOCUMENTO: /.....
FECHA DE NACIMIENTO: / /
ESCOLARIDAD:
DOMICILIO:
.....





FIRMA DEL EMPLEADO:

.....

ACLARACIÓN:

.....

FIRMA DEL SUPERVISOR/RES:

.....

.....

ACLARACIÓN:

.....

.....

FIRMA DEL GERENTE GENERAL:

.....

ACLARACIÓN:

.....



PLAN DE MOTIVACIÓN:

Segunda Fase

El diseño del presente plan es realizado para ofrecer a los empleados de Com&Com un reconocimiento en sus labores con el fin de influir en su motivación y conseguir resultados benéficos para al empresa en general y para su personal.

- **Reconocimiento grupal.**

Ofrecer retroalimentación y reconocimiento de un trabajo bien realizado por los empleados es una acción que ayuda a mejorar el desempeño, a acrecentar la motivación y a mejorar el clima laboral percibido; sentirse valorado por la empresa fomenta el sentido de pertenencia a la misma.

Objetivo: Lograr que los empleados de Com&Com puedan acceder a un reconocimiento accesible y equitativo para todos.

Instrumento: La herramienta utilizada será un reconocimiento económico a los equipos de trabajo que obtengan un mejor desempeño en sus actividades.

Teniendo en cuenta los efectos alcanzados de las encuestas en cuanto a cómo es la relación y la cooperación que existe entre los compañeros de trabajo, es posible afirmar que los resultados fueron positivos. La herramienta de un reconocimiento del equipo de trabajo, es aplicado con el fin de no perjudicar éstas relaciones, ya que utilizando otros instrumentos que dependan del desempeño individual de las personas podría generar competencia entre ellos.

Igualmente ésta técnica ayudará a la planeación y la solución de conflictos en el grupo, aumentando la colaboración para conseguir juntos un resultado óptimo.

Otro beneficio que obtendrán los empleados implementando éste reconocimiento será facilitar la capacitación en el trabajo, ya que todos los miembros del grupo tendrán interés en que los nuevos integrantes o los que se encuentran en él, desarrollen de manera eficaz las actividades para mejorar la productividad.

El trabajo realizado por los empleados de Com&Com que pertenecen al mismo turno, es realizado en grupo ya que se intercambian actividades o las realizan en proceso. Debido a la falta de un manual en el cual se detallen las actividades y a la carencia de estándares de desempeño establecidos, implementar este plan carecería de valor si no se define que se entiende por “desempeño eficiente”.

Un desempeño eficiente es el resultado de la correcta realización de las actividades en tiempo y forma que derivan de cada puesto de trabajo.

Para asegurar un mayor entendimiento se establecerán estándares cualitativos y cuantitativos mediante los cuales se especificará las acciones que deben ser cumplidas para conseguir un excelente resultado.

Estándares cualitativos:

- Todos los días deben realizar la limpieza del local (mesas, instrumentos de trabajo, pisos, etc.) al finalizar la jornada de trabajo para entregar al siguiente turno en óptimas condiciones.
- Controlar la variedad y stock de los productos en las heladeras, mínimo 2 veces en el horario de trabajo.
- Examinar el estado de los productos (fecha de vencimiento y presentación) que son colocados en las heladeras, así



como también, los que pertenecen al rubro kiosco, al finalizar la jornada de trabajo.

Estándares cuantitativos:

- No sobrepasar el margen de faltante de caja mayor a \$3.
- No exceder la demora en atender al público dentro de los 5 minutos del ingreso al local.

La determinación de cual es el equipo que mejor se desempeña se efectuará por medio de un monitoreo a través del cual los supervisores deberán realizar para corroborar si los estándares establecidos son cumplidos en tiempo y forma.

Todos los meses los compañeros de un turno específico de trabajo que hayan cumplido con las condiciones pautadas para obtener un reconocimiento grupal, serán acreedores del premio.

El premio consistirá en un plus en el sueldo, para cada miembro del grupo. Igualmente serán visualizados en la cartelera informativa como el grupo del mes.

El monto del premio será estimado por la empresa en relación al fondo disponible que sea conveniente destinar para el presente plan.

MODELO DE SEGUIMIENTO:

Tercera fase

Luego de haber implementado los planes anteriormente presentados es preciso realizar una corroboración en cuanto a la eficacia de los instrumentos utilizados.

Objetivo: Obtener una retroalimentación de las acciones desarrolladas para determinar si los objetivos planteados están cumplidos, se encuentran en desarrollo o lejos de cumplirse.

Instrumento: Se realizará por medio de encuestas anónimas a los empleados de nivel inferior. Las preguntas estarán orientadas a indicadores específicos con el fin de verificar si aspectos que se encontraron deficientes en el sondeo de clima laboral han sido cambiados.

El momento de aplicación de esta herramienta se realizará después de haber pasado seis meses de la implementación de la estrategia.

La elección de seis meses se debe a que existen herramientas que serán realizadas cada dos meses por lo tanto se necesita un tiempo prolongado para comprobar su eficacia. Igualmente es preciso no dejar pasar más tiempo sin obtener una retroalimentación de cual es el efecto que producen las nuevas acciones en el funcionamiento de la empresa.

En caso de que los resultados obtenidos en las encuestas se encuentren lejos de cumplir con los objetivos planteados, es aconsejable realizar acciones correctivas en las herramientas utilizadas para obtener los resultados esperados.

Los responsables de llevar a cabo las encuestas serán los supervisores de cada sucursal.

A continuación se presentará el modelo de seguimiento propuesto.



ENCUESTA

FECHA:

NOMBRE DEL PUESTO QUE POSEE EN LA EMPRESA:

.....

SU ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA ES: (Optativo)

Menor a un año

Entre un año y cuatros años

Mayor a cuatro años

1. ¿Considera que la comunicación interna que existe en la empresa ha mejorado en los últimos meses?

Sí No

2. ¿Considera que existe competencia entre los compañeros de trabajo?

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

3. ¿Usted cree que el nivel jerárquico tiene en cuenta su opinión o sugerencias en el momento de tomar decisiones?

Si No



4. ¿Participar en asuntos o decisiones que corresponden al funcionamiento general de la empresa aumenta su motivación?

Si No

5. En relación al trabajo realizado en equipo con sus compañeros ¿Usted como considera que es la cooperación que existe?

Insatisfactorio	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente

6. ¿Existen conflictos entre los compañeros de turno o con sus supervisores?

Si No

7. ¿Como considera que es la manera con la que son resueltos los conflictos?

Insatisfactorio	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente

8. ¿Cree que su supervisor posee confianza hacia usted en cuanto a la realización de sus actividades?

Si No





9. ¿Usted se encuentra de acuerdo con el representante que posee en su turno para asistir a las reuniones con su supervisor?

Si No

10. ¿En cuanto a la información comunicada por medio de la cartelera informativa cómo calificaría que es?

Insatisfactorio	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente

11. ¿Cree que la empresa se encuentra predispuesta a resolver los conflictos, dudas o críticas que son expresados por ustedes en las reuniones?

Si No

12. ¿Cómo considera que es el reconocimiento grupal que ofrece la empresa como medio de incentivo?

Insatisfactorio	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente

13. ¿Cómo considera que se encuentra su motivación para trabajar luego de haber puesto en marcha el plan de comunicación?

Alta Media Baja





14. ¿Comprende las acciones que debe llevar a cabo para cumplir con los estándares de desempeño establecidos?

Siempre

A veces

Nunca

15. ¿Se imagina trabajando en Com&Com dentro de 5 años?

Sí

No

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



CONCLUSIÓN FINAL

Al comenzar la realización del presente trabajo final de graduación, con el cual culminaré la etapa universitaria, surgieron diversas opciones para determinar el tema en estudio, por medio de una lluvia de ideas y dependiendo de las necesidades que poseía la empresa de aplicación, la decisión tomada consistió en estudiar el clima laboral que posee Com&Com.

Iniciar un trabajo que deriva de aspectos subjetivos de las personas y de las distintas visiones que surgen de la manera de pensar de cada sujeto, consistió en un gran desafío y enriquecedora experiencia.

En todas las organizaciones existe un clima laboral como resultado de las distintas percepciones que poseen los miembros de ella. Desafortunadamente no todos los directores de las empresas son conscientes de cual es el verdadero ambiente de trabajo con el que conviven sus empleados día a día, o simplemente no le otorgan la debida importancia que debería tener.

El funcionamiento de una empresa sólo puede marchar con éxito si se tiene en cuenta todos los recursos imprescindibles que necesita. A menudo, se dedica mayor atención a los recursos económicos, tecnológicos o materiales, dejando completamente de lado los recursos humanos, quién principalmente son los encargados de ejecutar las funciones o actividades con las que la empresa logra alcanzar su fin.

Com&Com posee un clima laboral desfavorable ya que sus empleados manifiestan sentimientos de desconfianza, escasa comunicación, y nula participación. Lograr implicar al personal con la organización no se trata solamente de firmar un contrato y pagar un sueldo, el trabajo forma parte de la vida de una persona, por lo tanto, el trabajar debe aportar satisfacciones personales.

Mediante la propuesta de acción formulada Com&Com podrá cambiar el clima de trabajo que posee debido a que los empleados podrán acceder a

un medio de retroalimentación equitativo para todos. Asimismo, el personal se sentirá mas involucrado con los fines organizacionales por medio de un eficiente sistema de comunicación descendente y ascendente.

Administrar el personal en una empresa, escuchar las necesidades o ambiciones que derivan de cada uno, posibilitar las mejores condiciones ambientales físicas y psicológicas responden a las consecuencias de un obrar ético y responsable.

Sincronizar los fines de las acciones de todo el personal de una empresa depende de la manera con la que se gestione y comunique los deberes a desempeñar, así como también, de la forma con la que se manifieste la importancia que cada parte de la organización posee para concretar los fines colectivos.

Haber concretado el trabajo ha reforzado la valoración de la elección de mi futuro profesional, ya que trabajar para mejorar la calidad de vida laboral de los seres humanos en un contexto que cada vez se convierte más incierto en la seguridad profesional de las mismas aporta una gran significación a que con pequeñas cosas se puede ayudar a que todos se sientan mejor.

BIBLIOGRAFÍA

- AVILIA, Roberto E. *“Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora”*.
- BARRALE, Laura; La Valva, Andrea. *“Investigación del mercado”*. Editorial Copiar. Segunda edición.
- BARTOLI, Annie. *“Comunicación y organización”*. Editorial Paidós.
- CHIAVENATO, Adalberto. *“Administración de Recursos Humanos”*. Editorial MacGraw-Hill. Quinta edición.
- DAVIS, Kaith; Newstrom, Jhon W. *“Comportamiento Humano en el Trabajo”*. Editorial Mac Graw Hill. Onceava edición.
- DAVIS, Kaith; Newstrom, Jhon W. *“Comportamiento Humano en el Trabajo”*. Editorial Mac Graw Hill. Décima edición.
- ETKIN, Jorge; Schvarstein, Leonardo. *“Identidad de las organizaciones”*, Editorial Paidós. Sexta reimpresión, año 2005.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago. *“El factor humano en la Empresa. Análisis a la luz de la Laborem exercens y de la evolución actual de la empresa”*, BAC, Madrid, 1987.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago, *“Teoría Económica de la Empresa”*, Díaz de Santos, Madrid, 1994.
- HAROLD, Koontz; Heinz, Weihrich. *“Administración: una perspectiva global”*. Editorial Mac Graw Hill. Onceava edición.
- MARTINEZ SELVA, Jose María. *“Estrés Laboral”*. Editorial Pearson Educación S.A. Año 2004.
- M.SALANOVA, J. M. PEIRÓ Y P. M. HONTANGAS. *Motivación de la conducta laboral*; en L. MAYOR Y F. TORTOSA *Ámbitos de aplicación de la psicología Motivacional*.
- PÉREZ LÓPEZ, J. A. *Fundamentos de la dirección de empresas*. Rialp Año 1993.
- PÉREZ LÓPEZ, J. A. *Teoría de la acción humana en las organizaciones*. Rialp. Año 1991.

- RODRIGUEZ, Darío. *Diagnóstico Organizacional*. Editorial Alaomega, tercera edición. Año 1999.
- SCHEIN, Edgar H. *“Psicología de la Organización”*. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- SCHEIN, EGDAR H. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza & Janes Editores S. A.
- SCRIBANO, Adrián. *“Introducción al Proceso de Investigación en Ciencias Sociales”*. Copiar. 2002.
- TENA, J *Organización de la empresa*. Teoría y aplicaciones, EADA, Barcelona, 1989.
- THOMPSON y STRICKLAND. *“Administración Estratégica”*. Editorial Mac Graw Hill. Décima tercera edición.
- VELAZ RIVAS, José Ignacio. *“Motivos y Motivación en la Empresa”*. Editorial Díaz de Santos.
- VILLAFAÑE, Justo, *“Imagen Positiva”*. Ediciones Pirámide.
- WERTHER, W; Davis, K. *“Administración de Personal y Recursos Humanos”*. MacGraw Hill.

SITIOS WEB

- TÉCNICAS DE ESTUDIO, *Metodología de la investigación*, sine data, sine loco, URL http, (en línea), fecha de consulta 22/11/07, www.tecnicas-de-estudio.org/investigación48.htm

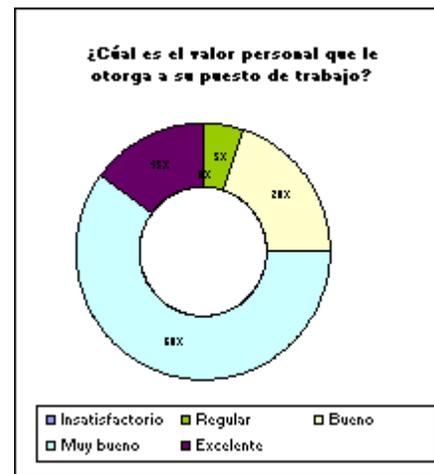
ANEXOS

TABULACIÓN DE ENCUESTAS

Trabajo Final de Graduación

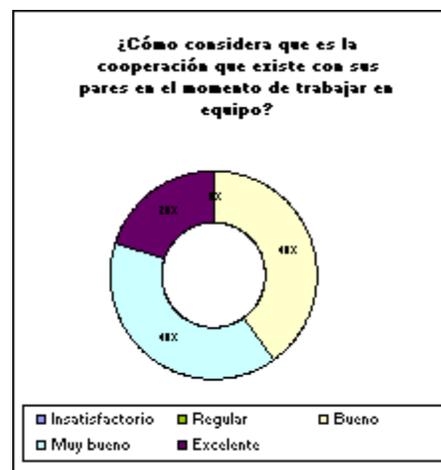
0	Insatisfactorio
1	Regular
3	Bueno
12	Muy bueno
4	Excelente

0	Insatisfactorio
1	Regular
4	Bueno
12	Muy bueno
3	Excelente



0	Insatisfactorio
0	Regular
9	Bueno
7	Muy bueno
4	Excelente

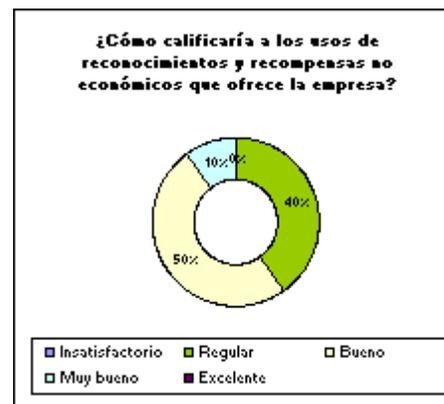
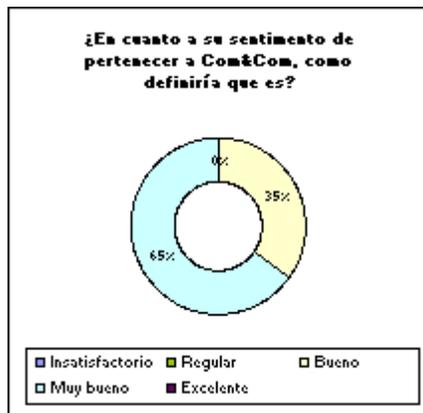
0	Insatisfactorio
0	Regular
8	Bueno
8	Muy bueno
4	Excelente



Trabajo Final de Graduación

0	Insatisfactorio
0	Regular
7	Bueno
13	Muy bueno
0	Excelente

0	Insatisfactorio
8	Regular
10	Bueno
2	Muy bueno
0	Excelente



0	Insatisfactorio
0	Regular
9	Bueno
11	Muy bueno
0	Excelente

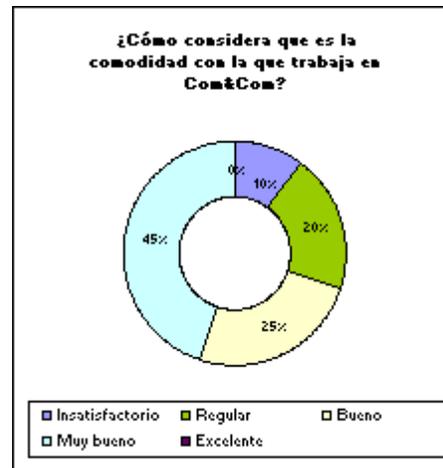
2	Insatisfactorio
7	Regular
9	Bueno
2	Muy bueno
0	Excelente



Trabajo Final de Graduación

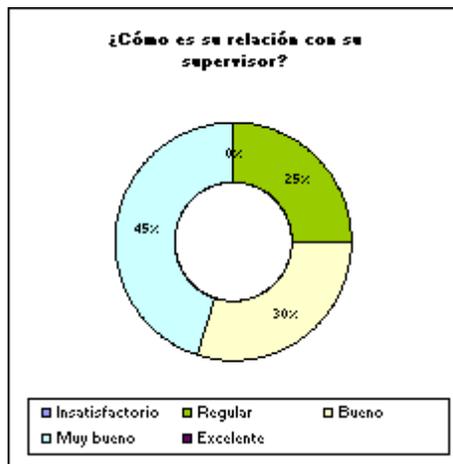
0	Insatisfactorio
2	Regular
6	Bueno
8	Muy bueno
4	Excelente

2	Insatisfactorio
4	Regular
5	Bueno
9	Muy bueno
0	Excelente



0	Insatisfactorio
5	Regular
6	Bueno
9	Muy bueno
0	Excelente

4	Insatisfactorio
11	Regular
5	Bueno
0	Muy bueno
0	Excelente



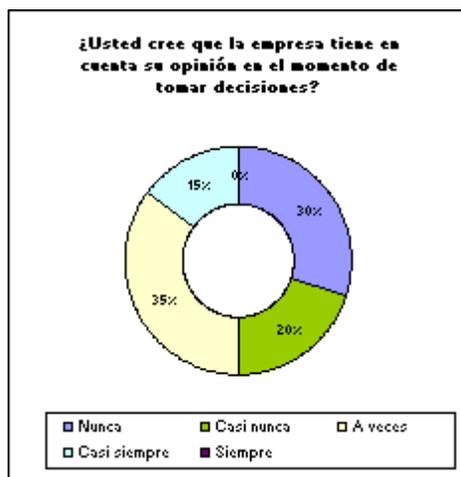
0	Nunca
0	Casi nunca
4	A veces
11	Casi siempre
5	Siempre



4	Nunca
10	Casi nunca
6	A veces
0	Casi siempre
0	Siempre



6	Nunca
4	Casi nunca
7	A veces
3	Casi siempre
0	Siempre



2	Nunca
0	Casi nunca
9	A veces
8	Casi siempre
1	Siempre



Trabajo Final de Graduación

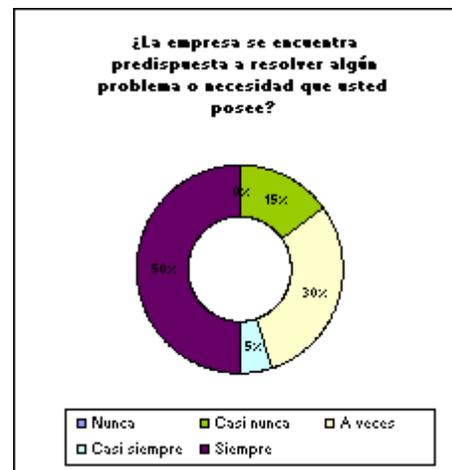
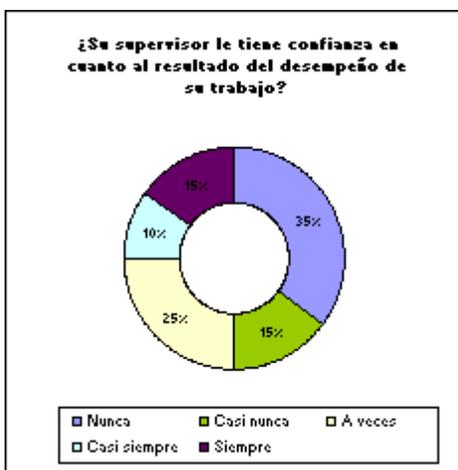
2	Nunca
1	Casi nunca
10	A veces
7	Casi siempre
0	Siempre

8	Nunca
5	Casi nunca
7	A veces
0	Casi siempre
0	Siempre



7	Nunca
3	Casi nunca
5	A veces
2	Casi siempre
3	Siempre

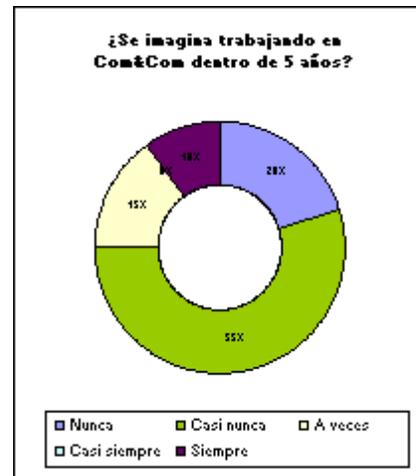
0	Nunca
3	Casi nunca
6	A veces
1	Casi siempre
10	Siempre



Trabajo Final de Graduación

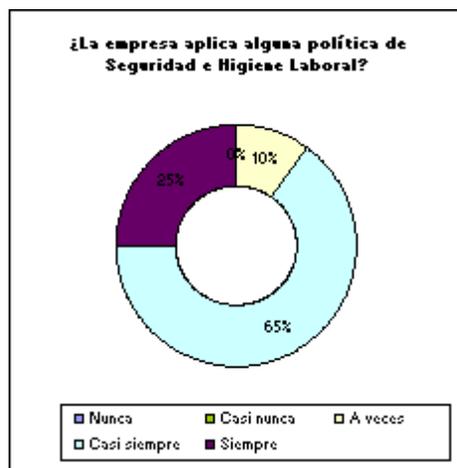
4	Nunca
5	Casi nunca
8	A veces
3	Casi siempre
0	Siempre

4	Nunca
11	Casi nunca
3	A veces
0	Casi siempre
2	Siempre



0	Nunca
0	Casi nunca
2	A veces
13	Casi siempre
5	Siempre

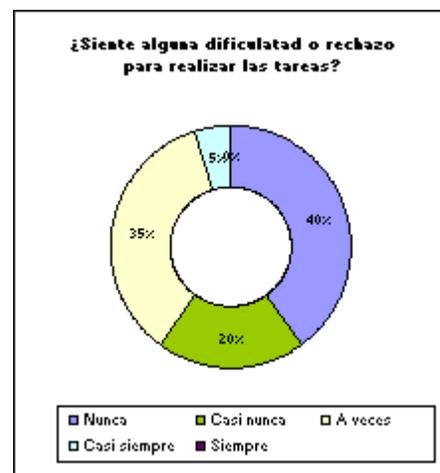
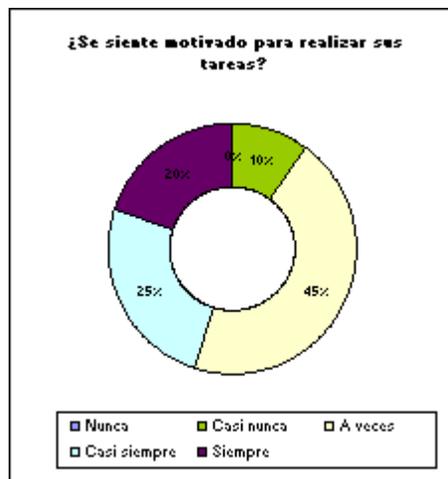
2	Nunca
0	Casi nunca
2	A veces
9	Casi siempre
7	Siempre



Trabajo Final de Graduación

0	Nunca
2	Casi nunca
9	A veces
5	Casi siempre
4	Siempre

8	Nunca
4	Casi nunca
7	A veces
1	Casi siempre
0	Siempre



TABULACIÓN RESPUESTAS ABIERTAS



¿Cuáles son los valores que caracteriza a Com&Com?

Respuestas
Responsabilidad
Buena atención al cliente
Puntualidad
Confianza
Solidaridad
Compañerismo
Amabilidad y respeto
Trabajo en equipo

Cant.de repetición.
7
2
3
5
4
8
1
6

Patrones determinados
Trabajo en equipo
Responsabilidad
Confianza
Solidaridad
Buena atención al cliente

Valor obtenido
15
10
5
4
2

¿Comprende el significado de su puesto de trabajo en la empresa?

Respuestas
Tratar con proveedores, realizar las compras.
Atender al público.
Reponer góndolas.
Limpiar y levantar los productos de las mesas.
Hacer comida a pedido.
Comunicar a mis compañeros diferentes tareas que deban realizarse.
Corregir errores (cosas que se hacen mal mis compañeros y corregirlas)
Hacer caja y el stock de productos.
Preparar café y comidas
Mantener limpio el lugar
Controlar las heladeras
Comunicar novedades al supervisor
Atender amablemente al público.
Atender a los proveedores.
Realizar el stock de mercadería
Patrones determinados

Cant. de repetición.
3
7
5
3
4
2
1
2
1
1
3
1
1
4
2
Valor obtenido



Trabajo Final de Graduación

Atender al público.	8
Reponer góndolas	8
Hacer comida e infusiones a pedido.	5
Llustrar el lugar de trabajo.	4
Realizar stock de mercadería y caja.	4
Controlar y comunicar tareas a los compañeros	3

¿Cómo definiría sentirse satisfecho en su trabajo?

Respuestas	
Clientes satisfechos (bien atendidos, que vengan diariamente, que les guste venir)	
Buena relación entre compañeros.	
Subir las ventas.	
Buena relación con los supervisores, obtener confianza de ellos.	
Tranquilidad y diálogo.	
Que no exista rechazo en concurrir al lugar de trabajo o en realizar ciertas tareas.	
Cumplir con las responsabilidades.	
Aumento de sueldo.	
Sentirme cómoda	
Tener un buen trato con mis supervisores.	
Llevarme bien con mis compañeros.	
Buena relación con mi supervisor.	
Que exista buena comunicación.	
Realizar bien las tareas	
Que los supervisores estén contentos con mi trabajo	
Trabajar en un ambiente agradable	



Cant.de repetición
1
4
5
1
2
1
1
2
4
2
4
3
1
2

Patrones determinados
Buena relación con los compañeros
Buena relación con los supervisores
Cumpliendo las responsabilidades
Trabajando en un ambiente agradable
Buena comunicación
Con un aumento de sueldo.

Valor obtenido
9
8
7
5
5
4

¿Qué incentivo le gustaría como reconocimiento en su tarea?

Respuestas
Cualquiera estaría bueno.
Reconocimiento personal (confianza, buen trato, sentirme cómoda)
Cualquiera.
Aumento de sueldo.
No se

Cant. de repetición
1
1
1
4
7

Patrones determinados
No sé
Aumento de sueldo
Cualquiera
Reconocimiento personal

Valor obtenido
7
4
2
1

