



UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

- PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL -

Programa integral para mejorar
la adaptabilidad organizacional
Del supermercado:
"Super cerca las 24 hs"

SUPER CERCA
"Las 24 Horas"



LICENCIATURA EN PSICOLOGIA
ALUMNA: ESCOBEDO, CAROLINA
C.A.E: MIOTTI, ANA - ORTIZ, ALVARO

ÍNDICE

Prologo _____ Pág. 4

CAPITULO I

1. 1 Introducción _____ Pág. 6
1. 2 Fundamentación _____ Pág. 9
1. 3 Objetivos Generales y Específicos _____ Pág. 13

CAPITULO II

2.1 “Rol del Psicólogo Organizacional” _____ Pág. 15
 2.1.1 “El Psicólogo en Proyectos de Aplicación Profesional” _____ Pág. 24
2.2 “Las Organizaciones” _____ Pág. 26
2.3 “Teoría General de Sistemas” _____ Pág. 29
 2.3.1 “Psicología Organizacional Sistémica: La empresa como sistema”_ Pág. 32
2.4 “Desarrollo Organizacional” _____ Pág. 35
2.5 “Efectividad Organizacional” _____ Pág. 38
 2.5.1 “Adaptabilidad Organizacional” _____ Pág. 41
 2.5.2 “Cultura Organizacional” _____ Pág. 53
 2.5.3 “Comunicación y Participación” _____ Pág. 58

CAPITULO III

3.1 Historia de la Empresa _____ Pág. 64
3.2 Organigrama Formal _____ Pág. 66
3.3 Metodología utilizada para el Diagnostico Organizacional _____ Pág. 67

3.4 Análisis Cualitativo y Cuantitativo de la información obtenida en el Diagnóstico Organizacional _____

3.5 Conclusión Diagnóstica de la Organización _____ Pág. 71

Pág. 105

CAPITULO IV

4.1 Proyecto de Aplicación Profesional _____

4.2 Introducción _____ Pág. 114

4.3 Cronograma y Presupuesto _____ Pág. 115

4.4 Modulo I _____ Pág. 117

4.5 Modulo II _____ Pág. 119

4.6 Modulo III _____ Pág. 131

4.7 Propuesta de Evaluación de Impacto _____ Pág. 137

Pág. 149

CAPITULO V

5.1 Bibliografía y Fuentes de Información _____

5.2 Anexo I _____ Pág. 158

5.3 Anexo II _____ Pág. 160

5.4 Anexo III _____ Pág. 172

Pág. 189

PROLOGO

Después de tantos años de estudio, concluir con un Trabajo Final resulta un verdadero desafío y a la vez concentra grandes expectativas; las expectativas principalmente de verificar mi capacidad de articular la teoría con la práctica. Obtener una experiencia y lograr un trabajo con una fuerte base teórica y a la vez pragmática eran mis objetivos al comenzar con el Seminario Final de Graduación.

Ahora, luego de largos meses, los lectores podrán verificar en que medida logre cumplir con los objetivos.

CAPITULO I

1.1 INTRODUCCION

Estas páginas reúnen la síntesis de un proceso de trabajo el cual culmina con la presentación de este Proyecto de Aplicación Profesional. El mismo surge de la Práctica Profesional realizada en el Supermercado Super Cerca “Las 24 Horas” en la ciudad de Córdoba Capital. En el transcurso del primer semestre del año 2007 se trabajó con los empleados de la sucursal de Nueva Córdoba con el objetivo de realizar un análisis y descripción de los puestos de trabajo. Esta práctica abrió las puertas para el siguiente y último paso de la licenciatura, el Seminario Final de Graduación en donde se elige la modalidad de Proyecto de Aplicación Profesional.

En un primer momento (Cap. I), se fundamentará el tema elegido seguido de la presentación de los objetivos del mismo. Anticipando, el objetivo general del proyecto es promover la efectividad organizacional mediante un programa integral para mejorar la adaptabilidad organizacional, siendo los objetivos específicos: capacitar a los responsables de selección de personal en un proceso de selección profesionalizado y formalizado; definir la filosofía organizacional para lograr el manual de políticas organizacionales de la empresa y mejorar los canales de intercambio de información o comunicación dentro de la empresa por medio de la participación de los empleados.

Luego se incluirá un marco teórico (Cap. II), que servirá de referencia para el proyecto de aplicación profesional. Se presentara el rol del psicólogo organizacional desde la postura de diferentes autores como: Zepeda Herrera, F. (1999), Rodríguez, D. (2005), Bleger, J. (1999), Schlemson, A. (1993), etc.

Referenciando, este ultimo autor habla del rol de “Analista Organizacional” el que se caracteriza por la independencia y autonomía, el carácter analítico de la función, la relación de colaboración y la neutralidad. Será un concepto que se desarrollara mas en el interior de esta obra pero que posibilito un marco de encuadre al rol del psicólogo en la elaboración del proyecto. En este se intentará comprender la naturaleza de las organizaciones desde la postura, entre otros autores, de: Shein, E. (1982), Robbins, S. (2000), etc. Aquí, si hay puntos comunes entre los autores, es que al hablar de organizaciones, se habla de un proyecto concreto que guía o dirige; que la caracteriza una misión y visión particular, puestos de trabajo, interacción entre las distintas partes de la organización y fundamentalmente no se habla de organizaciones sin tener en cuenta las personas que forman parte de ella. Las personas y sus relaciones dentro de la empresa son puntos de relevancia en este trabajo y en particular en el ejercicio de la profesión. Sistemas, subsistemas, interrelaciones, interacción, etc. son conceptos de teorías sistémicas y conceptos que no deberían de faltar cuando se quiere estudiar una organización. Una organización que debe antes que nada, tener “Salud”. Se llega a este concepto de salud organizacional por medio de Bennis, W. citado por Schein, E. (1982) y la cual esta determinada por: la adaptabilidad, el sentido de identidad y la capacidad para ver la realidad. Salud organizacional para Bennis, W., y efectividad organizacional para Schein, E. (1982) (el cual agrega una característica mas: la integración entre las partes) pero ambos refieren a la misma definición. Cultura organizacional es otro concepto que no puede pasar por alto al estudiar la realidad de una organización, entre

otros autores (Robbins, S. (2000), Davis, K. y Newton, J. (1993), etc.) se destaca el enfoque de Senge, P. (2000) el cual plantea que la cultura no cambia sino que evoluciona. Esto resulta significativo debido a que, con el presente proyecto se pretenden introducir nuevas maneras de hacer las cosas esperando con esto, no cambiar la cultura de la empresa sino que evolucione. Estos, entre otros temas, serán desarrollados con mayor detenimiento en el interior de esta obra.

Posterior al desarrollo del marco teórico, se presentara la metodología de trabajo (Cap. III) utilizada para realizar el diagnostico organizacional del supermercado, el cual tendrá como objetivo final justificar el plan de actividades o proyecto de aplicación profesional (Cap. IV) propuesto porque se basa en los resultados obtenidos del diagnostico. Como lector habrá podido anticipar y deducir algunos de los puntos de urgencia que han surgido en el diagnostico organizacional como temas a trabajar ya que, se anticiparon al comienzo los objetivos específicos del proyecto. Aquí, la función del psicólogo será coordinar las actividades de cada uno de los encuentros programados y considerando las características de los mismos, variara entre roles activos y pasivos; es decir, tendrá un rol flexible y adaptado a las características propias de cada uno de los módulos y encuentros, procurando que los objetivos se cumplan, que el tiempo no se malgaste y generando un clima que ayude a los destinatarios que expresen sus emociones, brindando contención a las mismas.

Para finalizar el mismo capítulo, se incluirán cuestionarios para evaluar el impacto surgido en los destinatarios del proyecto.

Sin abundar en mayores especificaciones, dejo en manos de los lectores esta obra, esperando que la disfruten.

1.2 FUNDAMENTACION

Durante la práctica profesional, realizada en el supermercado Super Cerca “Las 24 Horas” se llevó a cabo un análisis y descripción de puestos de trabajo con los empleados, en donde se han observado diversas variables del funcionamiento de la empresa; por lo que surge un interés particular por esta empresa, por su funcionamiento y por como hacer mas efectiva su organización.

El análisis de la organización y el proyecto de intervención se apoyan entre otros en los aportes de la teoría de los sistemas ya que es uno de los instrumentos conceptuales más poderosos que hay disponibles para la comprensión de la dinámica y del cambio de las organizaciones. Cuando se toma un enfoque de sistemas, se empieza por identificar las partes individuales y después se trata de comprender la naturaleza de su interacción colectiva para actuar y modificar cuando así se considere. Es por esto que la efectividad en una empresa no se puede lograr siguiendo una receta, es necesario implementar acciones muy diversas para alcanzarla; por lo que se pretende con el presente, seguir diversos pasos específicos con el fin de aumentar la efectividad organizacional por medio de la adaptabilidad organizacional.

Bennis, citado por Schein, E. (1982) propone 3 criterios para determinar la salud organizacional, que se asemejan mucho a los que propone Jahoda para determinar la salud mental en una persona (también citado por el mismo

autor) y estos son: la adaptabilidad, la cual es la habilidad para resolver problemas y reaccionar con flexibilidad a las exigencias cambiantes del medio; el sentido de identidad que se define como el conocimiento y visión, por parte de la organización, para determinar que es, que fines persigue y que es lo que hace y la capacidad para ver la realidad, que es la habilidad para buscar o percibir en forma adecuada e interpretar correctamente las prioridades reales del medio y particularmente aquellas que son importantes para el funcionamiento de la organización. De estos tres criterios se trabaja específicamente con el de Adaptabilidad Organizacional ya que se la considera como una de las características básicas para la salud organizacional y que le posibilita equilibrio, estabilidad o armonía dinámica para funcionar. Ampliando el concepto, se puede hablar de ciclo de adaptación de la organización cuando hay un cambio en algún aspecto del medio interno o externo de la organización y termina con un equilibrio más adaptable y dinámico para confrontar este cambio.

Siguiendo con el mismo autor este anuncia cinco condiciones organizacionales que se deben dar para lograr Adaptabilidad efectiva requiriendo la habilidad para recibir información y para comunicarla en forma confiable y válida; flexibilidad y creatividad interna para hacer los cambios requeridos con la información obtenida posibilitando un clima interno de respaldo, libre de amenazas. Al igual, se debe dar integración y compromiso con todos los fines de la organización, teniendo la habilidad para rediseñar continuamente la estructura de la organización de tal manera que pueda ser congruente con sus fines y tareas. Para esto, se proponen cinco variables a

tener en cuenta para lograr una buena adaptación y que son aquellas utilizadas para realizar el diagnóstico organizacional: el proceso de reclutamiento y selección utilizado; el problema de las relaciones grupales e intergrupales; el diseño y rediseño de su estructura; el liderazgo y la utilización del empleado y el contrato psicológico.

Considerando el marco teórico de referencia y a partir de los resultados del diagnóstico organizacional es que surge el presente proyecto de aplicación con los siguientes temas a trabajar: proceso de selección de personal, definición de la filosofía organizacional, visión compartida como así también, mejora de los canales de intercambios de información interna con la participación activa de los empleados para lograr esto.

Contar con un proceso de reclutamiento y selección de personal formalizado y adaptado a las características propias de la empresa le permitirá a la empresa atraer, evaluar e identificar de manera predictiva las características personales de los candidatos que lo diferencian de los otros candidatos y los hacen más idóneos o más aptos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos para el desempeño eficaz y eficiente de una tarea. Capacitar a los responsables del proceso de selección utilizando un proceso y método de análisis más profundo, le permitirá a la empresa prevenir problemas como la alta rotación, bajo rendimiento laboral, disminución de la productividad, etc. La definición en forma clara y precisa de la filosofía organizacional les permitirá a los empleados conocer la empresa donde trabajan, los beneficios que se les

otorgue por formar parte de la misma, les permitirá guiar sus conductas como así también trabajar bajo las reglas de funcionamiento propuestas por la empresa. Algunos componentes de la denominada filosofía organizacional de la empresa se plasmaran en un manual de políticas organizacionales. Generar una visión compartida en los empleados, es generar una visión en la que todos estén comprometidos en alcanzar, todos se enfocaran en la visiones compartida porque serán representativas de sus objetivos individuales. Conocer la visión de la empresa les permitirá conocer la proyección de la misma, es decir, la ubicación que pretende en escenarios futuros. Resumiendo, para la organización, la definición de la filosofía organizacional será una guía que oriente su vida organizacional y que conllevara a forjar una identidad propia para la empresa, un sentido de identidad y sobre la cual los empleados podrán forjar su propia identidad laboral, lo que les permitirá involucrarse cada vez mas y mas en la vida organizacional. Tener en claro diferentes aspectos o características propias de la organización les permitirá a los empleados conocer de donde viene la empresa, cuales son sus características actuales y hacia donde se dirige; es decir, los empleados logran una idea o imagen integrada del pasado, presente y futuro de la organización donde trabajan. Les permitirá consolidarse como grupo integrantes de una empresa que tiene en claro su realidad funcional y con una identidad propia que los caracterice y represente.

Un buen sistema de comunicación interna ayudará a generar clima de pertenencia permitiendo un mejor desempeño por parte del empleado como así también una mejora permanente en el clima laboral. La comunicación

interna en las organizaciones es considerada la clave de la motivación y es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas y seguramente se sientan a gusto en su lugar de trabajo. A los empleados, brindarles la posibilidad de comunicarse desde la manifestación de su opinión o sugerencia, es darles la posibilidad de ser parte responsable del funcionamiento organizacional; es darle la posibilidad de elaborar en forma conjunta los acontecimientos de la vida organizacional; es darle la posibilidad de integrarse como personas a la organización siendo este un medio para elevar la satisfacción en el trabajo; también servirá para fomentar la creatividad de todos los empleados e involucrarlos hacia la empresa.

Por esto, todos los escalones de la organización "deberían" estar interesados en lo que sucede puertas adentro, ya que lo que le sucede a la empresa depende en gran medida de los empleados. De modo contrario, el continuar trabajando bajo las condiciones detectadas podrá traer aparejado costos elevados no solo a nivel económico sino en cuanto a insatisfacción laboral, alta rotación, objetivos o intereses encontrados entre los subsistemas provocando conflictos, sentimientos de angustias, ansiedades, frustraciones y bloqueos en el funcionamiento tanto individual como organizacional.

1.3 OBJETIVOS

Objetivos Generales:

- Promover la efectividad organizacional mediante un programa integral para mejorar la adaptabilidad organizacional.

Objetivos Específicos:

- Capacitar a los responsables de selección de personal en un proceso de selección profesionalizado y formalizado.

- Definir la filosofía organizacional para lograr el manual de políticas organizacionales de la empresa.

- Mejorar los canales de intercambio de información o comunicación interna permitiendo la participación de los empleados.

CAPITULO II

2.1 ROL DEL PSICOLOGO ORGANIZACIONAL

Para comenzar, Zepeda Herrera, F. (1999) define la psicología organizacional como la “rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones y a través de las

formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas.” (pág. 3). Por fenómenos psicológicos, el autor, comprende a aquellos fenómenos que se refieren al comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores de la persona y su proceso de desarrollo, bien sea en relación con un grupo, con otros individuos o consigo mismo pero siempre dentro del marco organizacional. La contratación, la comunicación, la selección de personal, la capacitación, el desarrollo, la satisfacción laboral, la motivación, etc. harían referencia a procesos característicos propios de las organizaciones. En base a esto se puede decir que se van a tener en cuenta, en la psicología organizacional, variables resultantes de los fenómenos psicológicos individuales y de como los procesos característicos de las organizacionales ejercen influencia en los individuos.

Siguiendo con el mismo autor, al hablar de los roles del psicólogo plantea que básicamente se tienen que desempeñar cuatro papeles fundamentales dentro de la psicología organizacional: el rol de “investigador”, en donde el fin máximo es comprender los fenómenos por medio de la investigación aplicada; rol de “investigación” de la declaración de lineamientos, conducción de proyectos y la dirección de funciones que animan a las organizaciones; como “facilitador” para diagnosticar, monitorear y evaluar proyectos, roles y funciones de una organización y por último, como “agente” que agrupa y describe los conocimientos, las habilidades y las herramientas que optimizan la vida organizacional.

Para este proyecto de aplicación profesional, siguiendo la distinción propuesta por el autor en cuanto a los roles del psicólogo, el rol de “facilitador” cobra

singular importancia para el desarrollo del proyecto debido a que se, diagnosticara la organización en variables como cultura, comunicación, relaciones, proceso de reclutamiento y selección, etc. para luego realizar una propuesta de cambios basada en los resultados obtenidos; es decir, se propone un plan de actividades teniendo en cuenta fundamentos teóricos para mejorar aspectos de la vida organizacional.

Por su parte Block P. (1999) plantea: “un consultor es una persona que esta en condiciones de ejercer cierta influencia sobre un individuo, un grupo o una organización, pero sin poder directo para efectuar los cambios o llevar los programas a la practica” (Pag.18). Aquí el autor introduce un factor relevante que es el poder directo o no para realizar programas o efectuar cambios en la organización y esto resulta relevante ya que se reconoce la importancia de contar con el apoyo de las personas de la organización que son responsables de este tipo de decisiones y que sin su consentimiento la mayoría de los esfuerzos serian en vano. No se podría realizar una propuesta de cambio y llevarla a cabo un proyecto sin el apoyo de los directivos de la empresa para comenzar a trabajar; no habría compromiso, colaboración; salvo en casos donde el consultor tenga el grado de autonomía, independencia o poder suficiente para realizar intervenciones sin ninguna autorización, pero no es este ultimo caso el que caracteriza al presente proyecto.

De acuerdo a las características particulares de este proyecto de aplicación en el que, la intervención en la empresa para realizar el diagnostico no fue un pedido por parte de la misma, resulta pertinente la idea que plantea Rodriguez, D. (2005) al referirse a las organizaciones como “sistemas

autopoiéticos de decisiones”, donde solo se consideran como elementos las decisiones generadas en el decidir organizacional y es por esto que, solo tendrá efecto sobre el devenir de la organización, la decisión de la aplicación del proyecto como si hubiese sido una decisión de la organización comenzar con un diagnostico organizacional para evaluar la situación por la que atraviesan y detectar tanto sus problemas como potencialidades y eventuales vías de desarrollo.

Para continuar, el autor al hablar de roles o papeles en los que se desempeñan los consultores dentro de la organización, propone tres: rol o papel de “experto”, rol o papel de “mano derecha” y rol o papel de “colaborador”. El papel de “experto” hace referencia, según el autor, a ser “experto” en desempeñar una tarea caracterizándose por que el consultor toma decisiones sobre las bases de su experiencia, tiene toda la información necesaria para analizar el problema, tiene el control técnico, no requiere colaboración y la meta es solucionar el problema de inmediato. El papel de “mano derecha” del cliente hace referencia a que el consultor asume un papel pasivo es decir, no decide como proceder y su meta es hacer eficaz el sistema mediante la aplicación de sus conocimientos especializados. Por ultimo, en el papel de “colaborador”, tanto el manager como el consultor trabajan para ser interdependientes, tomando decisiones en forma independiente, respetando el criterio del otro, siendo la comunicación y la colaboración características importantes y en este caso la meta del consultor es solucionar los problemas y que permanezcan resueltos.

Si bien resulta interesante la distinción de roles o papeles propuestos por el autor, el rol de experto se caracteriza por analizar el problema de la organización, tener el control y no requerir colaboración; Y ¿Cómo se puede trabajar en una organización como consultor y no requerir colaboración? ¿Cómo se puede trabajar en una organización teniendo el control de todo? ¿Se puede?; en el papel de mano derecha: ¿Cómo se puede hacer eficaz un sistema sino se puede decidir como proceder?... ¿el autor habrá querido expresar que no puede decidir como proceder sin el poder directo para llevarlo a la practica?; en el papel de colaborador: ¿Cómo se trabaja en forma interdependiente entre consultor y manager y se toman decisiones en forma independientes? Aquí no estaría presente la característica del consultor de no tener el poder directo para efectuar cambios pero estas preguntas surgen porque no queda muy claro en que papeles se tiene en cuenta la definición del autor de “consultor”. O será porque todos los papeles o roles propuestos no encuadran demasiado el presente proyecto y por eso surgen estos interrogantes.

Por otra parte Schlemenson, A. (1993) al hablar del estudio de las organizaciones dice: *“el análisis organizacional compromete un proceso de cambio pactado contractualmente entre los miembros de un sistema organizacional y un analista independiente considerado como agente de cambio externo, para encarar problemas que obstaculizan el desarrollo de los componentes del sistema”*. (pág. 48). Los cambios, de acuerdo al autor, surgirán de tres formas distintas:

- Por la elaboración de conflictos conscientes e inconscientes vinculados con el problema en cuestión;
- Por el descubrimiento creciente de las variables en juego;
- Por la resolución de problemas específicos y la generación de nuevos principios de funcionamiento, de nuevas políticas que constituyen formulaciones en un nivel de abstracción que compromete conductas organizativas, encuadre de trabajo, modelo de organización, planeamiento, etc.

Para la implementación de proyectos de aplicación es necesario partir de una demanda o de una necesidad de cambio; que se producirán, como bien plantea el autor por las diferentes formas; pero sin profundizar en el tema, solo se pretende aclarar que este concepto de análisis organizacional fue el que se tomo como referente para enmarcar el presente proyecto. En este caso, como se menciona anteriormente, el proceso de cambio no fue pactado, pero la predisposición o apertura a un proceso de cambio siempre estuvo presente, por parte del gerente de la empresa. Introducido el autor a partir de este concepto de análisis organizacional, se pasará a identificar las cuatro características esenciales que propone el mismo, en el rol del “analista organizacional” y que son los que posibilitaron en mayor o menor medida el encuadre de trabajo a lo largo de la elaboración del proyecto: la independencia y autonomía; el carácter analítico de la función; la relación de colaboración y la neutralidad. La independencia del rol hace referencia a que el consultor, de acuerdo a su carácter de consultor externo, no forma parte

del sistema de autoridad de la organización; por lo que no tiene jefes ni subordinados dentro de la organización y es la autonomía profesional la que le permite una amplia libertad de operar dentro de ciertos límites, por su propia condición de profesional experto; como así también la propia discrecionalidad en la administración de un proceso de acción, libertad para dar un diagnóstico, recomendaciones o prescripciones en relación al diagnóstico. El carácter asesor y analítico del rol se refiere a que un analista no da indicaciones ni consejos sino que cumple con una función analítica de ayudar a producir inteligencia; el consultor, ejerciendo su rol analítico ayuda al cliente a pensar en forma conjunta, alternativas de cambios para la solución de dificultades. La relación de colaboración entre el analista y el cliente es lo que permitiría acceder en la profundidad de los procesos y problemas de la organización siendo característica indispensable en esta relación, la confidencialidad para que la voluntad de participar y colaborar pueda manifestarse. El carácter neutral del rol hace referencia a la posibilidad de operar en forma simultánea con todos los grupos de la organización y sus distintos poderes, en donde se requiere la neutralidad del analista respecto a los intereses de estos y en el cual, el analista acepta las posturas de estos y los toma como datos de una realidad de las distintas partes del conflicto. Esta posición de “ser de afuera” se traduce en cierta distancia emocional y una visión objetiva de los hechos. El rol asumido, en base a estas características, facilita el desarrollo de la confianza en el analista y el establecimiento de una relación de consulta que se extenderá a través de todo el proceso.

Resulta adecuado aclarar que de acuerdo a las características de los proyectos o actividades que se lleven a cabo, se elegirá o seleccionara el o los roles que se consideren pertinentes para actuar; para ello se necesita de cierta flexibilidad y adaptación debido a que en un mismo proyecto pueden desempeñarse distintos roles. El autor plantea que estas características del rol del psicólogo regulan el desempeño del psicólogo y dan un marco de trabajo dentro de las organizaciones; particularmente para este proyecto de aplicación se trabajo bajo estos parámetros de roles, cambiando los roles de acuerdo a la necesidad de cada uno de los momentos de proyecto; ejemplificando, se necesito de la relación de colaboración por parte del gerente y los empleados para conocer la empresa, su funcionamiento, el trabajo diario de cada uno de las partes que componen la organización como así también se respondió con neutralidad para resguardar la información obtenida a los largo de los encuentros y se trabajó con una postura de escucha pasiva para operar con todos los grupos de la organización.

Retomando, Block, P. (1999) plantea que ante la situación de asesorar a alguien que esta en condiciones de elegir, es aquí donde se actúa como consultor; y que se necesitan tres clases de habilidades para hacer un buen trabajo: la habilidad técnica, la habilidad de relación interpersonal y la habilidad como consultor. Estas son las habilidades que se esperan tener de antemano o ir formando a lo largo del desempeño como profesional. El autor plantea que a las habilidades técnicas se las relacionan con la formación básica y con la adquisición de experiencias técnicas; a las habilidades

interpersonales se la relacionan con la capacidad para traducir ideas en palabras, de escuchar, de brindar apoyo, de disentir razonablemente con el objeto de mantener básicamente las relaciones; y por ultimo, a las habilidades de consultor se la relacionan con la capacidad para manejar los distintos momentos de una consulta de un cliente que van desde el primer contacto para hablar del problema hasta el momento de finalización de la relación de trabajo con la empresa. Estas habilidades serian adecuadas considerarlas en todo ámbito de trabajo donde se espere una respuesta de un asesor o de alguien que debe ayudar a realizar un trabajo; principalmente la habilidad de relación interpersonal es la habilidad que debe priorizar o se debiera fomentar en cada uno de nosotros mas allá de cual sea la formación, profesión u oficio. En su escrito, el autor introduce un concepto valioso para reflexionar, y que no es ni mas ni menos que el nombre de su trabajo: "Consultoría sin Fisuras". Seria interesante que, como profesional, en cada uno de los proyectos que se emprendan se tenga la capacidad de brindar una "Consultoría Sin Fisuras" (Pág. 28). Este concepto identifica la posibilidad del asesoramiento sin error, la posibilidad de brindar lo mejor de si, la perfección en el trabajo con la organización permitiendo que el trabajo sea compatible con las propias creencias, sentimientos. Esta combinación de brindar lo mejor de si en base a las creencias y los propios sentimientos serian el punto de partida para todo emprendimiento personal y solo la confianza en si mismo será lo que permitirá el éxito. Trabajar desde la consultoría sin fisura en este proyecto fue algo mas que brindar lo mejor de si en base a las propias creencias y sentimientos, fue trabajar desde el "estar involucrado" en un proyecto que lo

dirigen las ansias de ver que siempre hay algo para hacer, para mejorar, siempre se puede hacer algo para mejorar, siempre hay algo para cambiar y que se puede aportar lo que uno cree que ayudaría para lograr los objetivos. También será importante tener en claro cuatro elementos de carácter afectivo, que introduce el mismo autor, y que siempre están presentes en la interacción consultor–cliente en todo proyecto o programa a implementar: la responsabilidad, los sentimientos, la confianza y las propias necesidades del consultor. La responsabilidad en cuanto a lo que se plantea y lo que se lleva a cabo tiene que ser equilibrada, es decir, el 50 % de la responsabilidad es por parte del consultor y el otro 50% es por parte del cliente. Los sentimientos que le surgen al consultor durante las consultas o encuentros con el cliente le permitirán hacer un diagnóstico de cómo funciona la empresa y como la dirige esta persona. La confianza se refiere a la posibilidad de trabajar bajo normas o conductas de confidencialidad por parte del consultor y en donde el cliente confíe en esta característica del consultor; y las propias necesidades del consultor en cuanto a resolver las necesidades de la organización y las propias necesidades de aceptación en cuanto a lo que ofrece o la necesidad de apoyo a las decisiones, etc. Estas características, al igual que las características que plantea Schlemenson, A. (1993), serían el encuadre de trabajo bajo el cual, se regularía la aplicación del presente proyecto de intervención.

Por esto es importante resaltar, al igual que lo propone Block, P. (1999), que las habilidades del consultor no solo pasan por tener las habilidades para dar respuesta a las necesidades del cliente sino también por tener habilidades de

poder identificar y expresar verbalmente los problemas alrededor de la responsabilidad, la desconfianza, los sentimientos y las propias necesidades. Siendo una de las metas del consultor establecer un vínculo de colaboración que posibilite ampliar la responsabilidad tanto del éxito como del fracaso, como así también permita funcionar como modelo a seguir, es decir, el modelo de colaborar. Otra meta del consultor, de acuerdo a lo que plantea el autor, es solucionar los problemas de modo que permanezcan resueltos, esto es, no solo brindar soluciones prácticas y momentáneas sino trabajar con los responsables de las áreas que tengan inconvenientes enseñando métodos para trabajar los inconvenientes desde otro nivel de análisis más profundo. La última meta del consultor, y no por esto menos importante, es asegurar que se brinde atención tanto al problema técnico-comercial como a las relaciones, a las personas. Como relevante, de estas metas del consultor se rescata la última meta, poniendo mayor énfasis en las relaciones y en las personas y será a partir de esta meta la que posibilite el trabajo para el logro de las demás metas (establecer vínculos de colaboración y solucionar problemas para que permanezcan resueltos). Las personas y las relaciones son los motivos finales que justifican nuestro trabajo dentro de las empresas, a partir de la formación como psicólogos organizacionales.

Para continuar, resulta relevante comprender todo indicio de resistencia que se presenten en proyectos organizacionales. Block, P. (1999) dice: *“la clave de entender la índole de la resistencia es hacerse cargo de que ella es una reacción a un proceso emocional que se produce en el interior del cliente... la*

resistencia es una reacción previsible, natural y emocional en contra del proceso de ser ayudado y de tener que enfrentar difíciles problemas de organización..., la resistencia es, insisto, una parte previsible, natural y necesaria del proceso de aprendizaje” (Pág. 181).

Por esto que es necesario que los sentimientos de resistencia se expresen de modo directo antes de que el cliente este preparado para aceptar y utilizar lo que el consultor tenga para ofrecerle. El autor realiza un listado de las formas más comunes de la resistencia adoptadas por los clientes, entre ellas:

- pedir mas y mas detalles, no importa cuanta información se le brinda, nunca es suficiente la información;
- abrumar con detalles cuando se le pregunta por ejemplo, cuando comenzó el problema;
- el acusar al consultor de falta de sentido practico mostrando solo ser teórico, o cuando no se sorprende por nada; mostrando esto el deseo de mantener el control.

Pero no solo surgen resistencias por parte del cliente, como psicólogo organizacional, se debe reconocer el entrecruzamiento permanente de resistencias, intereses, presiones, sometimientos, identificaciones, poderes, etc. en todos los niveles de la empresa y se debe ser consciente que también aparecerán los propios deseos, miedos, omnipotencia, etc.; Y solo el tratamiento personal permitirá estar en condiciones de interpretar y manejar este tipo de complejidades.

Bleger, J. (1999), por su parte, plantea la complejidad o las divergencias y contradicciones presentes en cualquier grupo o institución, en donde estas son muy frecuentes y notorias, constituyen datos muy importantes sobre como cada uno de los miembros tiene organizado en una misma realidad un campo psicológico que le es específico. Es por esto que la totalidad nos da un índice del carácter de la institución, de sus tensiones y conflictos tanto como de su particular organización y dinámica. Se deberá mantener una posición independiente en lugar de convertirse en un miembro más de la organización ya que de lo contrario se estaría atrapado en la complejidad del sistema organizativo y si se establece una alianza demasiado estrecha con los directivos, se hará más difícil obtener la confianza de algunos empleados, cuando haya discrepancias entre ellos; por lo que podría significar una pérdida de credibilidad y de confianza por parte de ambos.

De acuerdo a lo planteado por Bleger, J. (1994) el objetivo del psicólogo es la salud y el bienestar de los seres humanos y el establecimiento o creación de vínculos saludables y dignificantes. Para finalizar y acordando con lo que plantea el autor, se considera importante como psicólogo organizacional la salud y el bienestar, los vínculos y en general el curso o transcurso de la vida de las personas de la mejor manera posible dentro de la organización. En la vida se deberá buscar la felicidad en cada uno de los ámbitos que formamos parte.

2.1.1 El Psicólogo en Proyectos de Aplicación Profesional

Aquellos talleres o actividades que se encuentren bajo la conducción del psicólogo, como las reuniones, capacitaciones, talleres o análisis en donde se

desempeñe como coordinador o/y observador participante de la tarea, el papel del psicólogo estará representado como una persona que en uno u otro momento ayude al grupo a funcionar, es decir a cumplir los objetivos y metas planteadas, conformando entre todos un grupo operativo de trabajo.

Tomando a Loew V., Figueira, G. (1988) estos definen cuatro funciones que debiera cumplir un “facilitador”, que pueden ser aplicables a las funciones que debiera cumplir el psicólogo dirigiendo actividades; y particularmente para este plan de actividades cobran mayor interés debido a que se trabajara, no solo, capacitando al personal responsable del proceso de selección de la empresa, sino también, se llevaran a cabo encuentros dirigidos a la totalidad de los empleados, por lo que resultara de guía o eje tener en claro las funciones del psicólogo como responsable de estos encuentros. En base a lo planteado por el autor, estas funciones serán: proveer estimulación emocional, que permita generar un clima que posibilite compartir vivencias y lograr un objetivo compartido; atribuir significados, “dar nombre” a las vivencias y experiencias que van teniendo los miembros en el grupo; otra de las funciones será la de proveer al grupo de cuidado, de “contención”, de modo que las experiencias en el grupo resulten constructivas, esto se realizaría expresando aprecio y valoración, señalando las contribuciones de cada miembro y generando empatía con ellos; cuidar que la tarea se lleve a cabo, dirigiendo al grupo hacia conductas que puedan resultarle importantes para el cambio que se requiere impulsar.

Como facilitador se pueden asumir distintos roles y posiciones frente a la tarea de conducir el grupo; como plantea el autor, se puede conducir un

grupo desde un enfoque más bien directivo o uno democrático o combinado. En el rol directivo es el líder quien toma las decisiones, da órdenes y normas, impone su criterio, es el único responsable y sólo él conoce el curso posterior de las actividades que se desarrollan en el grupo, señala los objetivos y distribuye las tareas. En algunos talleres a desarrollarse en este proyecto, uno de los objetivos será que los participantes hagan uso de su creatividad y salgan del lugar de “pasivos”. Por esto, se plantea como viable un líder flexible que se adapte a los requerimientos del grupo y las propuestas que surjan desde los mismos protagonistas: los empleados, pero en algunos casos se tendrá la flexibilidad y se deberá de asumir un rol mas directivo.

Los tipo de liderazgo adecuados para los objetivos de este plan de actividades, serán el democrático y el participativo; la posibilidad de moverse y ser flexibles entre estos dos tipos de liderazgo permitirán confiar en la capacidad del grupo, favorecer las discusiones, pedir y tomar en cuenta las opiniones del grupo y la responsabilidad será compartida por todos.

Resumiendo, la función del psicólogo será la de coordinar los encuentros para que los objetivos programados se cumplan, organizando las normas y procurando que el tiempo no se malgaste; esta coordinación la realizara en cada uno de los encuentros generando un clima que ayude a los participantes a expresar sus emociones, brindando contención a las mismas. Por ultimo, resultará importante, la constante formación en estrategias de dirección de grupos que permitan conducir a los participantes, lo mejor posible, hacia los objetivos y metas planteadas.

2.2 LAS ORGANIZACIONES

Schlemenson, A. (1993) al hablar de organización propone la siguiente definición: *“La organización constituye un sistema socio-técnico deliberadamente creado para la realización de fines específicos configurados alrededor de un proyecto concreto, tendiente a satisfacer las necesidades manifiestas y latentes de sus miembros y de una audiencia externa. Mantiene su cohesión y eficacia mediante un sistema de autoridad basado en la diferenciación de responsabilidades y en la capacidad igualmente diferencial de sus miembros. En su seno despliega un conflicto originado en la existencia de grupos significativos de poder en interacción dinámica que pugnan por realizar sus intereses sectoriales. Finalmente, la organización se haya inserta en un medio o contexto externo con el cual guarda una relación*

interdependiente significativa, contexto poblado por entidades diversas con las que interactúa, colabora y compite.” (Pag. 38).

En base a la definición del autor, las características que resalta al definir organizaciones son entre otras, que la define como un sistema socio-técnico. Esto hace referencia a la interacción de personas y trabajo que interactúan con fines específicos. También hace referencia que los fines específicos están basados o guiados por un proyecto concreto. Resulta importante este proyecto porque va a ser el que dará forma y orientación al funcionamiento organizacional. Schlemenson, A. (1999) agrega que la función de las organizaciones es de satisfacer necesidades manifiestas y latentes tanto de sus miembros como la gente externa o los clientes de la organización. Otra de las variables que considera es la presencia de un sistema de autoridad el cual regula la interacción miembros-organización mediante la asignación de responsabilidades. Y por ultimo resalta la importancia del contacto que tiene la organización con el medio externo con el cual tiene distintas formas de relacionarse.

Por su parte, Schein, E. (1982), unos años antes de la definición de Schlemenson, A. (1999); plantea que la organización puede ser definida como un sistema complejo y abierto, en dinámica interacción con ambientes diversos, buscando objetivos, ejecutando tareas en diferentes niveles y grados de complejidad, envolviendo y desenvolviéndose a medida que la interacción con el ambiente requiera de nuevas adaptaciones internas. Bajo ese punto de

vista la organización pasa a ser percibida como sistema adaptativo complejo, constituida por subsistemas compuestos por grupos de individuos que, a su vez, se organizan también como sistemas adaptativos complejos.

Otro autor, Robbins, S. (2000), define a la organización como una agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico con tres características: (1) un propósito que se expresa en términos de meta o conjunto de metas a alcanzar (2) formada por personas para alcanzar estas metas (3) y desarrollan una estructura en forma deliberada, para que sus miembros tengan la posibilidad de llevar a cabo su trabajo. Como se puede notar, este autor define la organización alrededor de tres ejes: las metas que son las que guían la organización; las personas que posibilitan llegar a cumplir las metas y una estructura que posibilita el trabajo concreto.

Pareciera que, las organizaciones pueden ser entendidas como conjuntos de personas guiados por metas u objetivos organizacionales. Para esto, las personas desempeñan puestos de trabajo por lo que, las organizaciones serían conjuntos de puestos de trabajo ocupados por personas. Los puestos de trabajo son los que determinan el rol que las personas juegan en la organización y son el principal nexo entre los empleados y la empresa y el cual, les permite realizar aportaciones y al mismo tiempo recibir recompensas por su desempeño. Organizaciones formadas por personas organizadas y coordinadas, y que deben estar dispuestas a contribuir con acciones concretas mostrando disposición a sacrificar sus tendencias individualistas en beneficio de esta necesaria coordinación.

Para resumir, por lo general, si hablamos de organizaciones debemos considerar diferentes elementos que la definen: un proyecto concreto hacia donde la organización se dirige, siendo necesario establecer metas, visión, puestos, responsabilidades, etc.; la interacción de las distintas partes de la organización entre si y en general con el contexto externo con el que se relaciona; pero ante todo, un elemento central para enfocar nuestra atención: las personas que conforman estas organizaciones. Debemos reconocer a estas personas como ejes claves para el funcionamiento y progreso como empresa. Pero las personas y sus relaciones dentro de la empresa serán el objeto de estudio y el punto de partida que darán significado a nuestra función como psicólogos organizacionales. Y uno se pregunta: ¿Qué papel juegan en nuestro trabajo los propietarios o dueños de estas empresas?; ¿de que lado de la balanza se esta ubicado como psicólogo organizacional: de lado de los empleados o del lado de los empleadores? A decir verdad, a la mayoría de los propietarios le interesan sus empleados siempre y cuando ayuden a cumplir con los objetivos propuestos por la empresa; siendo esta una razón mas que valida para justificar su postura. Una rápida mirada hacia el mundo de los negocios permite darse cuenta que a los responsables de este tipo de organizaciones le interesara nuestro trabajo en la medida que colaboremos con lo que ellos consideren que es lo mejor para su empresa, por lo que, será interesante brindar asesoramiento del rol, dar a conocer cuales pueden ser los trabajos que se puedan llevar a cabo para optimizar tiempos y costos, que son las variables que le interesan a la mayoría de las organizaciones. Se querrán ver resultados, datos concretos, no importa tanto los medios como

los fines en si mismo. Y uno puede cuestionarse, preguntarse desde el rol del psicólogo de que lado ubicarse, pero solo el rol de colaborador y el ser neutral permitirá ingresar y conocer estos mundos tan distintos como son el mundo del empleado y el empleador.

2.3 TEORIA GENERAL DE SISTEMAS

Uno de los pioneros en este campo de los sistemas fue Ludwing Von Bertalanffy, citado por Watzlawick, P. (1993), quien formula La Teoría General de Sistemas (T.G.S.) en la década de 1940, con el fin de constituir un modelo práctico para conceptualizar los fenómenos que la reducción mecanicista de la ciencia clásica no podía explicar. En particular, la teoría general de sistemas proporciona un marco teórico unificador tanto para las ciencias naturales

como para las sociales, que necesitaban emplear conceptos tales como "organización", "totalidad", "globalidad" e "interacción dinámica; lo lineal es sustituido por lo circular.

La Teoría General de Sistemas presenta un universo compuesto por sistemas organizados en subsistemas e interrelacionados unos con otros. El objetivo de la teoría es la descripción y exploración de la relación entre los sistemas. Los sistemas pueden clasificarse en Sistemas Abiertos y Sistemas Cerrados, entendiendo por sistemas abiertos aquellos que intercambian materiales, energías o información con el medio. De acuerdo a las características propias de las organizaciones, a estas se las define como sistemas abiertos ya que mantienen relaciones constantes con su medio; por lo que resulta apropiado considerar las propiedades de los Sistemas Abiertos.

Watzlawick P. (1994) propone definir las propiedades de estos sistemas en:

A) Totalidad:

La T.G.S. establece que un sistema es una totalidad y que sus objetos (o componentes) y sus atributos (o propiedades) sólo pueden comprenderse como funciones del sistema total. Por lo que una organización es un sistema interdependiente, en la que la conducta y expresión de cada uno influye y es influida por todos los otros. El interés de la T.G.S. reside en los procesos transaccionales que ocurren entre los componentes de un sistema y entre sus propiedades

B) Objetivo:

Los sistemas sociales siempre están orientados hacia un objetivo. La T.G.S. reconoce la tendencia de un sistema a luchar por mantenerse vivo. La naturaleza intencionada y dinámica de los sistemas permite comprender mejor la naturaleza del término "transacción". La "transacción" se ocupa de los procesos de interrelaciones en un contexto histórico y relacionar; describe esta propiedad de relación en un sentido histórico siempre en marcha (objetivo), que caracteriza a los procesos comunicativos de los miembros de un sistema.

C) Equifinalidad:

En un sistema, los "resultados" (en el sentido de alteración del estado al cabo de un período de tiempo) no están determinados por las condiciones iniciales sino por la naturaleza del proceso o los parámetros del sistema. Este principio de equifinalidad significa que idénticos resultados pueden tener orígenes distintos, porque lo decisivo es la naturaleza de la organización. Así mismo, diferentes resultados pueden ser producidos por las mismas "causas". Por lo tanto, cuando observamos un sistema no se puede hacer necesariamente una inferencia con respecto a su estado pasado o futuro a partir de su estado actual, porque las mismas condiciones iniciales no producen los mismos efectos. Por ejemplo, el funcionamiento de una organización como un todo, no depende tanto de saber qué ocurrió un tiempo atrás, ni de la personalidad individual de los miembros de la organización, sino de las reglas internas del sistema organizativo, en el momento en que lo estamos observando.

D) Retroalimentación. (FEED-BACK)

En una cadena de hecho, en el que un elemento afecta a otro y este a su vez, afecta a otra y así sucesivamente hasta que el último afecta nuevamente al primero es una característica propia de los circuitos de retroalimentación.

La retroalimentación puede ser positiva o negativa. En el caso de retroalimentación negativa, el sistema utiliza información para activar sus mecanismos homeostáticos y mantener la estabilidad de las relaciones y, en el caso de retroalimentación positiva, la información se utiliza para activar los mecanismos de crecimiento que conducen a un desajuste de la homeostasis, por lo que llevan al cambio. Por lo tanto, cuando un sistema utiliza la retroalimentación negativa, el sistema se autocorrigue y vuelve al estado inicial, no cambia. Y cuando un sistema utiliza la retroalimentación positiva, el sistema pasa a otro estado, es decir, cambia.

Por lo general los sistemas interpersonales pueden entenderse como circuitos de retroalimentación, en donde la conducta de cada persona afecta la conducta de cada una de las otras personas.

E) Homeostasis

La homeostasis es un rasgo de los sistemas autorregulados y consiste en la capacidad de los sistemas para mantener un estado estacionario, o de equilibrio dinámico, en el cual su composición y estructura se mantienen

constantes dentro de ciertos límites, gracias al funcionamiento de mecanismos de retroalimentación.

Para continuar, por su parte, Senge, P. (1993) realiza una lectura sistémica de las organizaciones por medio del pensamiento sistémico. A modos generales, el pensamiento sistémico, para este autor, es una disciplina para ver totalidades e interrelaciones. El mismo, reconoce que es necesario dominar el arte del pensamiento sistémica desde el pensar globalmente y actuar localmente. Esta es una de las premisas, en donde, cambios en pequeños lugares crean cambios en los grandes sistemas, porque conviven en la totalidad. Es válido trabajar con el sistema organizativo en cualquier lugar donde se manifiesten inconvenientes, porque las conexiones no visibles de las intervenciones crearán efectos a distancia, en lugares que jamás se piense.

Esto se relaciona con otra de las claves del pensamiento sistémico para este autor y que es el principio de la palanca el cual sigue el principio de economía de los medios y sostiene que con un mínimo esfuerzo, con actos pequeños y bien intencionados o focalizados provocan en el sistema, mejoras duraderas y significativas. También se hace necesario ver en los sistemas las estructuras subyacentes, sutiles, complejas y dinámicas. En toda organización, en el momento de realizar intervenciones para solucionar problemas, es necesario conocer lo profundo de la situación, ir mas allá de lo manifiesto, de lo que se nota a simple vista reconociendo además, todas la relaciones e interrelaciones existentes entre las partes.

En general en las empresas e instituciones, los problemas son una expresión de insatisfacción o desacuerdo en una interacción, un procedimiento, un producto o un servicio. Desde la perspectiva de la psicología sistémica se parte del supuesto de que una vez que una dificultad esta definida como un problema, el sostenimiento del mismo resulta de un circuito de conductas y para que un problema se resuelva es necesaria una modificación en las pautas de conducta que lo sostienen, que si bien están al alcance de uno, la mayoría de las veces no puede hacerse por iniciativa propia. La visión sistémica nos ayuda a entender que un cambio en un proceso afectará a toda la organización, nos ayuda a ver el todo, apreciar sus interacciones y descubrir sus características distintivas, aquellas que son propias del conjunto y que no existen en las partes.

Para finalizar, la visión sistémica ofrece la oportunidad de ver los problemas desde una perspectiva integral y global; Y una vez que se centre la atención en las interacciones, se nos amplían inmediatamente las posibilidades de intervención. El énfasis se pone en la situación en lugar de ponerlo en lo individual, por lo que se puede optar por intervenir en la interacción, lo que parece más permeable al cambio y/o más productivo a largo plazo.

2.3.1 Psicología Organizacional Sistémica:

La Empresa como Sistema

Schein, E. (1982) define a la psicología organizacional como un campo de conocimiento que está íntimamente ligado a reconocer a las organizaciones como Sistemas Sociales Complejos, esto refiere que la mayoría de las preguntas que uno puede hacerse sobre los determinantes de la conducta de un individuo dentro de la organización se tienen que considerar desde el punto de vista de todo el sistema social. Considerar las organizaciones como sistemas sociales complejos también implica reconocer a las personas como tal (con deseos, necesidades, etc.) y a su comportamiento como una consecuencia o resultado de la misma interacción que se genera entre ellas.

Especificando un poco más los conceptos, la psicología organizacional sistémica es una forma de mirar a las organizaciones que se alimenta de la teoría y la práctica basadas en el pensamiento sistémico. Ofrece un marco conceptual, para que los patrones de conductas se puedan recortar con más facilidad para poder intervenir, perturbarlos y que se modifiquen.

Hall, R. y Fagen, R. citados por Watzlawick, P. (1993) definen un sistema como “un conjunto de objetos así como de relaciones entre los objetos y entre sus

atributos, en el que los objetos son los componentes o partes del sistema, los atributos son las propiedades de los objetos y las relaciones mantienen unido al sistema". (Pag. 117); además señalan que todo conjunto integrado por algunos de los componentes y sus mutuas propiedades y relaciones, puede definirse como subsistema. Estos subsistemas y sus acciones están vinculados por tramas invisibles de sucesos interrelacionados, que a menudo demoran un tiempo (a veces años) en mostrar sus efectos recíprocos por lo que, a veces resulta difícil identificar cual es causa y cual es efecto de la relación.

Las empresas están organizadas en áreas o sectores como dirección, producción, ventas, atención al cliente, recursos humanos, administración, etc. Cada área tiene su objetivo, su población, función y cultura distintivos, y cada una depende en mayor o menor medida de las otras para lograr el buen desempeño de la empresa.

Así, la perspectiva sistémica pone el énfasis en totalidades y en la interacción entre las partes y no en cada una por separado. Esto requiere que la empresa sea receptiva y responda a los cambios externos. En la actualidad, las empresas actúan en un escenario de cambio casi permanente de necesidades, en relación a productos y servicios, expectativas de los clientes, que surgen de cambios en sus tendencias, por eso es tan importante que las empresas puedan recoger información tanto externa como interna, reelaborarla en una retroalimentación y mantenerse flexibles para seguir siendo competitivas, viables y poder desarrollarse.

2.4 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La literatura actual ofrece una variedad de definiciones del Desarrollo Organizacional (DO). Presentare conceptualizaciones propuestas por varios autores a lo largo de los años como una forma de conocer y comprender el DO.

Beckhard, K. (1969) plantea que el DO es un esfuerzo planificado de toda la organización, controlado desde el nivel más alto, para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.

Este autor destaca la planificación como medio para aumentar la efectividad y el bienestar organizacional utilizando los aportes brindados por las ciencias de la conducta.

Durante el mismo año, se conocen los aportes de Bennis, W. citado por Schein, E. (1982) el cual postula que el DO es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo por lo que, este autor propone el DO como una estrategia educacional para las empresas que le permitirá una mejor adaptación a los cambios. Por su parte en 1978, Koontz, H. define al desarrollo organizacional como un enfoque sistemático, integrado y planeado para elevar la eficacia de una empresa.

Beer, M. en 1980 define tres metas en el desarrollo organizacional: 1) incrementar la congruencia entre la estructura, los procesos, la estrategia, las personas y la cultura de la organización; 2) desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización; 3) desarrollar la capacidad de la organización de renovarse por sí misma. A estas metas resulta adecuado agregar y

mencionar las metas u objetivos del DO propuestos por Chiavenato, I. (2001): aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización, aumentar la confrontación de los problemas empresariales en el interior de los grupos y entre los grupos, incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y la habilidad social de incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la empresa.

Estas metas y objetivos, mas allá de los propios objetivos del proyecto de aplicación, servirán de guía o referente para el desarrollo de la organización, y de puede concluir que en definitiva, las metas del DO estarán orientadas a mejorar la calidad de la organización en sus diferentes niveles, estructura, recursos humanos, capacidad de cambio, cultura, flexibilidad, etc.; y en particular, al desarrollo del recurso humano dentro de la organización; pero cuando se habla de desarrollo organizacional se habla de la organización como un todo.

Una de las definiciones mas recientes del DO y que tiene un énfasis particular en los recursos humanos, es la propuesta por Robbins S. (1994) el cual, define el desarrollo organizacional como: “un grupo de intervenciones para el cambio planeado, basado en valores humanísticos y democráticos, que pretenden mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de los empleados” (Pag.705). De acuerdo a la definición del autor, se puede pensar en un desarrollo organizacional enfocado en los empleados como parte valorada de las organizaciones resaltando los valores humanos y el consenso

racional como características para el adecuado funcionamiento organizacional.

Este autor identifica 5 valores básicos presentes en la mayor parte de las actividades de desarrollo organizacional y los cuales, sirven para enmarcar las actividades del presente proyecto de intervención:

1. Respeto por las personas
2. Confianza y apoyo
3. Igualdad de poder
4. Confrontación
5. Participación

Estos valores permiten guiar nuestro accionar dentro de las organizaciones y pensar en las personas como responsables, conscientes y dedicadas, debiéndoles un trato digno y respetuoso; también, permiten pensar a la organización como sana y capaz de brindar confianza, apoyo y un clima solidario para aquellas. La igualdad de poder refiere a restar importancia al control y la autoridad jerárquica y permitir enfrentar abiertamente los problemas cada vez que se presenten. El último valor, y no por esto menos importante, la participación, como una forma de compromiso por parte de las personas para acceder a los cambios en forma positiva.

En los últimos años, debido a los cambios permanentes sufridos tanto por causas internas o externas, resulta importante que las organizaciones puedan

identificar sus valores básicos que les permitirán guiar su accionar en pos de la tan ansiada efectividad organizacional.

2.5 EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Las organizaciones se tienen que adaptar a cambios tan rápidos y tan imprevisibles que tendrán entonces que desarrollar cierta flexibilidad y la

capacidad para enfrentarse a una variedad de estos nuevos problemas que surgen día a día.

Según lo que plantea Schein, E. (1982) estas características de flexibilidad y capacidad se encuentran en el recurso humano de la organización. Si los dirigentes y los empleados son flexibles, el manual organizacional se puede alterar conscientemente e irracionalmente para confrontar esas situaciones externas cambiantes, pero el problema psicológico de la organización se convierte en cómo desarrollar en el personal la clase de flexibilidad y adaptabilidad que la organización pueda necesitar para sobrevivir ante un medio cambiante.

La “Efectividad Organizacional” es uno de esos términos sobre los cuales no hay demasiado consenso alrededor de su significado cabal, situación que empeora; por lo que un buen número de términos han sido empleados como substitutos, y entre ellos: desempeño, éxito, habilidad, eficiencia, mejoramiento, calidad, productividad, e incluso la responsabilidad, han sido utilizadas para este propósito.

En medio de una búsqueda de afinidades entre estas palabras surge un primera evidencia de que la efectividad y su significado van a variar sustancialmente de un tipo de organización a otra, porque su composición depende de los tipos de finalidades que se quieran lograr, la forma como se conciba su rendimiento desde los niveles directivos y gerenciales, y las decisiones que se tomen para alcanzar esos objetivos. Esto quiere decir que

habrá tantas nociones de efectividad organizacional como conceptualizaciones de organizaciones se hayan creado.

Todos los sistemas humanos tienen múltiples fines operando, por lo general, simultáneamente; entre ello, sin embargo, las prioridades cambian constantemente. El progreso que se hace en el logro de un fin se puede medir y esa medida por lo general se define como la eficiencia de la organización. Para Seleccionar las prioridades correctas entre los fines y asegurarse que las funciones centrales de la organización se desempeñen, es un proceso complejo que se acerca al concepto de efectividad. Una organización sería completamente ineficiente si el único criterio es aumentar las ganancias o la productividad; sabemos que una organización tiene múltiples fines y funciones, que algunos están en contacto con otros y que la organización tolera esos conflictos y funciona a pesar de ellos para lograr efectividad organizacional.

La efectividad organizacional de acuerdo a Blake, R. y Mouton, J. citados por Schein, E. (1982) se logra cuando una empresa logra integrar su preocupación por la productividad con su preocupación por la gente.

Lawrence y Lorsch, citados por Rodriguez D. (2005), señalan que el mejor criterio de efectividad organizacional es un óptimo grado de diferenciación e integración entre las subdivisiones más importantes de la organización. Esto hace referencia a la diferenciación en cuanto a actividades que la organización debe desempeñar en sus distintas áreas e integración de las mismas para trabajar en forma coordinada. Estos criterios de diferenciación e integración

son procesos que le permiten a las organizaciones funcionar y que deben mantener un equilibrio constante en el que ninguno prime sobre el otro.

Pero, de acuerdo a lo planteado por Schein, E. (1982), y considerando que serán las bases en lo que se apoyará el presente proyecto; se define a la efectividad de acuerdo a criterios sistémicos. Si se reconoce que todo sistema tiene múltiples funciones y que existe en un medio impredecible, la efectividad del sistema se puede definir, según el autor, como su capacidad para sobrevivir, adaptarse, mantenerse y crecer, independientemente de las funciones que desempeñe.

Bennis, W. citado por Schein, E. (1982), postula que: si vemos a la organización como un conjunto de estructuras orgánicas y adaptables que permiten la resolución de problemas, entonces las inferencias que se hagan para determinar su efectividad, tienen que hacerse con base en los procesos que la organización utiliza para resolver sus problemas y no con base en medidas estáticas de algún resultado –a pesar que este tipo de medidas sean útiles–. En otras palabras, con una sola medida de satisfacción o eficiencia organizacional –tomada en un momento determinado de la vida de la organización –no se pueden identificar indicadores válidos de la salud de una organización; por lo que se deberán tomar diferentes ejes temáticos para evaluar, analizar y proponer medidas a trabajar para así, mejorar la salud de la organización.

Siguiendo con el autor, este propone 3 criterios para determinar la salud organizacional, que se asemejan mucho a los que propone Jahoda, también citado por Schein, E. (1982) para determinar la salud mental en una persona:

- 1- Adaptabilidad: la habilidad para resolver problemas y reaccionar con flexibilidad a las exigencias cambiantes del medio.
- 2- Sentido de identidad: conocimiento y visión, por parte de la organización, para determinar que es, que fines persigue y que es lo que hace. Las preguntas que la organización se debe hacer.
- 3- Capacidad para ver la realidad: la habilidad para buscar, percibir en forma adecuada e interpretar correctamente las prioridades reales del medio, particularmente aquellas que son importantes para el funcionamiento de la organización.

Schein, E. (1982), propone un cuarto criterio para la salud organizacional, el cual reuniría los tres criterios anteriores de Bennis, W.:

- 4- Integración: el cual es un estado de integración entre las partes de la organización, de tal manera que no haya fines encontrados entre ellas.

En resumen, un criterio sistémico para determinar la efectividad organizacional debe ser un criterio múltiple que incluya adaptabilidad, sentido de identidad, capacidad para ver la realidad e integración interna. Si bien la adaptabilidad es un de los criterios que definen la salud organizacional, está caracterizada por diversos criterios que al ser estudiados darán como resultado indicadores validos a trabajar y reforzar; para lograr una buena adaptabilidad organizacional.

2.5.1 Adaptabilidad Organizacional

Especificando aun más los conceptos, se puede hablar de ciclo de adaptación de la organización cuando hay un cambio en algún aspecto del medio interno o externo de la organización y termina con un equilibrio más adaptable y dinámico para confrontar el cambio. Es por este motivo es que se eligió trabajar con este criterio tan básico e importante en el funcionamiento exitoso de toda organización.

Analizando algunas áreas de la empresa, se pueden identificar aquellas en las que la organización puede tener mas dificultad de adaptación, por lo que de este modo, se podrán detectar y mas fácilmente ayudar a aumentar la efectividad organizacional.

Siguiendo con Schein, E. (1982), este anuncia 5 Condiciones organizacionales que se deben dar para lograr Adaptabilidad efectiva:

1. habilidad para recibir información y para comunicarla en forma confiable y válida.
2. flexibilidad y creatividad interna para hacer los cambios requeridos con la información obtenida.
3. la integración y el compromiso con todos los fines de la organización.

4. un clima interno de respaldo, libre de amenazas. (se conoce que cuando alguien se siente amenazado, se afecta el proceso de comunicación, se reduce la flexibilidad, se estimula la autoprotección y se disminuye la preocupación por el sistema en general.)
5. La habilidad para rediseñar continuamente la estructura de la organización de tal manera que pueda ser congruente con sus fines y tareas.

De acuerdo a lo que propone el mismo autor, existen cinco variables básicas a tener en cuenta para lograr una buena adaptación:

1. Proceso de reclutamiento y selección
2. El problema de las relaciones grupales e intergrupales
3. El diseño y rediseño de su estructura
4. El liderazgo.
5. La utilización del empleado y el contrato psicológico

1. Proceso de Reclutamiento y Selección:

Schein, E. (1982) plantea que nos debemos preguntar si los métodos que se están utilizando actualmente en la empresa para la selección, prueba y entrenamiento del empleado; crean en el empleado, la imagen que la organización desea que se cree. Si estos métodos crean indiferencia hacia las necesidades y capacidades personales, sería posible que el empleado se de cuenta que no debe participar mucho en la organización. Si un nuevo

empleado considera que los procesos de selección utilizados no son organizados y formales, que no existen actividades de entrenamiento o actividades en las que pueda participar; este se creara una imagen descalificante de la organización y sobre la cual basara su comportamiento; por lo que, en el momento de comenzar a trabajar, rutinizará su trabajo, no participara, se sentirá amenazado y ansioso, no colabora ni se comprometerá con los fines de la organización. Haciendo referencia al proceso de selección del personal, cuando una persona quiere incorporarse a una organización pueden estar en juego diferentes motivos personales, profesionales, etc.; pero tanto las empresas como las personas tienen objetivos por alcanzar y resultaría conveniente que ambas partes puedan elegirse para lograr sus objetivos. Cuando las organizaciones reclutan y seleccionan su recurso humano, mediante estos, quieren alcanzar objetivos organizacionales como lo son la producción, la rentabilidad, ampliar su mercado, etc. Y las personas tienen objetivos personales que satisfacer, por esto, se valen de las organizaciones para satisfacerlos. Las características de esta relación muchas veces es satisfactoria pero otras tantas es conflictiva y tensa en la medida en que ambas puedan satisfacer sus objetivos.

Para retomar y especificar los conceptos, se enunciara la definición planteada por Chiavenato, I. (2001), el cual define el proceso de reclutamiento de personas como un conjunto de técnicas y procedimientos dirigidos a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización; esto seria entonces un sistema de información mediante el

cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, las oportunidades de empleo. Este proceso tiene sus comienzos cuando surge la necesidad de personal, surgido por la incorporación de un nuevo puesto a la empresa o por la necesidad de cubrir puestos ya existentes que por distintas causas se necesita cubrir la vacante existente. El objetivo inmediato de este proceso es atraer candidatos entre los cuales se seleccionaran los futuros integrantes de la organización. El reclutamiento de los mismos puede ser interno, es decir ante el surgimiento de la vacante, la organización intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, de lo contrario, se le llama reclutamiento externo, cuando ante el surgimiento de una vacante la organización recurre al mercado externo de recursos humanos para cubrirla. En el momento de elegir el tipo de reclutamiento a utilizar, hay diferentes variables que se deben evaluar y que surgen como ventajas y desventajas de los mismos, entre ellas, costos económicos, economía de tiempos, índices de seguridad, etc.

La selección de personal es elegir entre los candidatos reclutados, aquellas personas mas adecuadas para ocupar puestos en la organización, con el objetivo de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización. Todo el proceso de selección de personal (que incluye el reclutamiento) debe ser una actividad estructurada y planeada que permita atraer, evaluar e identificar de manera predictiva, las características personales de los candidatos que lo diferencian de los otros, y los hacen mas idóneos o mas aptos a un conjunto de características y

capacidades determinadas de antemano como requerimientos para el desempeño eficaz y eficiente de una tarea.

A continuación se definirán las etapas requeridas en un proceso de selección profesionalizado y adaptado a organizaciones medianas que no cuenten con departamento de recursos humanos:

❖ **Etapas I: Definición de vacante y características del perfil:** Una vez que se produce la vacante, sea por la aparición de un nuevo puesto en la estructura organizacional o por la necesidad de cubrir un puesto ya existente. En los dos casos se deberán analizar las *características del puesto*, determinando las siguientes variables:

- 1) Problemas a Resolver;
- 2) Tareas a realizar;
- 3) Rol a cubrir;
- 4) Posición relativa en la estructura jerárquica;
- 5) Características culturales de la organización.

Definida la vacante, se deberá establecer el *perfil de la persona* que se desea incorporar a la empresa. Para esto se deberán tener en cuenta las cinco variables anteriores, y específicamente requisitos que el postulante debe cumplir:

1) Datos socio–demográficos: Edad, Sexo, localidad de residencia, estado civil, otros; 2) Datos de Educación y Formación: Nivel de estudios básicos, capacitaciones específicas, otros.

3) Experiencia Laboral: tipo de experiencia laboral, cantidad de años de experiencia, consistencia curricular, tipos de puestos ocupados anteriormente, otros;

4) Otros conocimientos: Manejo de herramientas específicas, requisitos de perfil (características de personalidad) específicas para cubrir el puesto, por ejemplo capacidad de trabajar bajo presión, capacidad de trabajar en equipo, etc.

- ❖ **Etapa II: Publicación de aviso de búsqueda:** una vez definida la vacante y el perfil, se realizará la publicación del aviso de búsqueda en medios locales como diarios, internet, etc. El clasificado deberá contener toda la información necesaria que sea excluyente para los candidatos como así también los beneficios que ofrece la empresa.

- ❖ **Etapa III: Recepción y Selección de currículum vitae (CV):** Una vez que se realizó la publicación, el área de administración receptorá los CV, y los clasificará de acuerdo a los criterios establecidos en la “Etapa I” de este proceso. Una vez seleccionado los CV se convocará a los postulantes a entrevistas individuales.

- ❖ **Etapa IV: Entrevista Individual:** la entrevista individual tendrá el objetivo de evaluar en profundidad al postulante respecto de los requisitos que el candidato debe cumplir. Durante la entrevista el selector deberá recabar información que no se encuentre plasmada en el currículum, pero que sirva para evaluar a la persona en los diferentes ámbitos: laboral, educativo, personal, familiar, etc. Se sugiere que sea llevada a cabo por el jefe inmediato o por personal especializado. De los candidatos que accedan a esta etapa se seleccionará a aquellos que cumplan con todos los requisitos y que se estima cumplirán las funciones y responsabilidades que se les asignen de manera adecuada. Para aquellos puestos que sean necesarios (supervisores, encargados, gerentes) sería conveniente realizar evaluaciones psicológicas que estaría a cargo de un psicólogo; de lo contrario, aquellos candidatos ya preseleccionados para cubrir puestos operativos se pasara directamente a la contratación.

- ❖ **Etapa V: Contratación:** Una vez que los candidatos llegaron a esta etapa, se seleccionara la/s persona/s mas adecuada para cubrir la/s vacante/s y la empresa dará curso a la contratación del o los seleccionados, mediante los procesos administrativos establecidos por la misma.

No solo las organizaciones tratan de atraer personas y obtienen información acerca de estas para decidir si hay o no interés en admitirlas; sino que también las personas seleccionan las organizaciones de las que quieren

formar parte. Esto resulta de particular importancia porque se contaría con personal involucrado y productivo a los fines de la empresa.

A través de un proceso de selección bien realizado, se disminuyen los tiempos, gastos de incorporación y capacitación que se generan por un proceso de selección deficiente y una toma de decisión fallida. El paso siguiente a todo proceso de selección debería ser la inducción del nuevo empleado a la empresa. El proceso de inducción o “socialización organizacional”, como lo llama Chiavenato, I. (2001), que sería la forma en que las organizaciones buscan integrar a las personas a su contexto para que se incorporen a las prácticas y se adapten a la filosofía organizacional. Esta socialización sería para establecer las bases y premisas del funcionamiento en la relación del nuevo empleado y la empresa buscando una adaptación mutua lo más pronto que sea posible.

Resumiendo, el momento del ingreso del nuevo empleado es el momento apropiado para dar a conocer la filosofía organizacional como así también el manual de políticas de la organización, por lo que esto beneficia el espíritu de equipo y el sentimiento de pertenencia a la empresa ayudando a lograr una correcta y rápida adaptación de los empleados al puesto de trabajo y a la empresa, asegurando fundamentalmente la transmisión de “como se hacen las cosas” en la empresa.

2. Relaciones grupales e intergrupales

Generalmente no existe una explicación unívoca de por qué las personas se unen en grupos; pero las razones más frecuentes, según Robbins S. (1999), para unirse a un grupo están alrededor de la necesidad de seguridad para disminuir la inseguridad de no estar solos. “La interacción con otros y el formar parte de un grupo origina confianza, esto explicaría el atractivo de los sindicatos cuando la administración crea un ambiente que produce la inseguridad de los empleados”. (pág. 295). El status o la posición que uno ocupa dentro del grupo serían importantes porque derivan en reconocimiento y posición dentro de este. Si tenemos en cuenta la teoría de las necesidades propuesta por Maslow en 1943, el grupo permitiría satisfacer la necesidad de autoestima ya que las personas pueden sentirse que valen si forman parte de algún grupo particular. Otra de las características que satisface el grupo es la necesidad de filiación, es decir, satisface necesidades sociales, es por esto que la interacción en el trabajo es una fuente primaria de satisfacción de la necesidad de amistad y de relaciones sociales. Otra característica de los grupos es la de poder alcanzar algo que individualmente no se conseguiría y esto no significa que siempre que se necesite pedir algo individualmente se tenga que pedir en grupo, pero las personas se pueden proteger o pueden encontrar en el grupo una salida para satisfacer sus necesidades de poder. Por último, el grupo brinda la posibilidad de conseguir metas que individualmente serían difíciles lograrlas. Gracias a estos, dentro de las organizaciones se pueden formar grupos que trabajen en pos de proyectos o trabajos que requieren de diferentes talentos o conocimientos, etc.

Se conoce que si el empleado se siente amenazado, insultado y no muy apreciado por las organización muy seguramente comenzará a conformar grupos en contra de la empresa. Por lo que uno de los problemas a tener en cuenta es la competencia entre grupo ya que tienden a reducir la efectividad. La competencia produce comunicación distorsionada, mas presión para buscar conformidad y por ende menos flexibilidad y compromiso en forma integral, por lo que las oportunidades que surgen en la organización serán más si los grupos colaboran entre ellos.

3. Diseño y rediseño de la estructura:

El diseñar estructuralmente una organización consiste en definir las áreas y los niveles que deberán componer la organización, las interacciones de los mismo, los diferentes componentes, como así también la manera en como se establecerán los roles y puestos en general; es por ello que resulta conveniente contar con pocos niveles organizacionales para que permita la ágil interacción de los distintas áreas y niveles, mantener un mínimo de control necesario para el funcionamiento de la empresa poniendo énfasis en el logro de los resultados específicos de cada áreas como así también de toda la organización. Lo conveniente es que las estructuras faciliten la mayor participación de cada uno de los integrantes de la organización.

Generalmente, las áreas que componen una organización están en función de los procesos de trabajo que se deben desempeñar. De acuerdo a lo planteado por Zepeda Herrera F. (1999) los procesos fundamentales que rigen el diseño estructural por área son: a) La producción o transformación del material; b) la comercialización de sus productos; c) la investigación y el desarrollo de nuevos productos y servicios; d) el financiamiento; e) el desarrollo de la organización; y f) el desarrollo del personal que integra la organización.

Si bien estas son características generales en la mayoría de las organizaciones, las diferencias están planteadas en cada organización y principalmente en las personas que forman parte de ellas. Las organizaciones deben funcionar adaptándose a las personas que la forman como así también en forma viceversa por lo que se debe llegar a un equilibrio o acuerdo funcional.

Según Schein, E. (1992) el diseño y el rediseño de la estructura organizacional serían como hacer que las personas más indicadas den la información adecuada sobre las tareas a realizar. Esta muy relacionado a los procesos que se utilicen para coordinar a la gente. Un mecanismo esencial de adaptación estaría en la posibilidad de rediseñar la estructura todas las veces que los cambios lo requieran.

4. Liderazgo:

Siguiendo al mismo autor, este plantea que el liderazgo se puede distribuir entre los miembros de un grupo o de una organización y no esta investida en un jefe o en quien la autoridad se haya depositada. La tarea de ayudarle al grupo a lograr los objetivos le corresponden al líder tanto como al miembro de la organización. Teniendo una única obligación, mantener las relaciones entre su sistema y su medio, principalmente fijando metas a la organización y definiendo valores y normas sobre las cuales la organización debe básicamente desarrollar su sentido de identidad. Función que por lo general recae en los mas altos directivos de la organización. Si no se han fijado metas muy claras y no se puede desarrollar un sentido de identidad, no existe nada con lo cual alguien se pueda comprometer o sobre lo que algo se pueda comunicar.

Para explicar mejor la influencia que el superior ejerce sobre los subordinados grupo de subordinados se desarrollaron varias teorías sobre el liderazgo a lo largo de los años, pero en base a la definición planteada por el autor, resulta adecuado enunciar un tipo de teoría particular: las Teorías Situacionales del Liderazgo.

El líder situacional fue elaborado a finales de los setenta por Paúl Hersey y Kenetch Blanchard. Estas teorías parten del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido para cualquier situación. El liderazgo situacional se basa en la interacción de el grado de conducción y dirección (comportamiento de tarea) que ofrece el líder; el grado de apoyo social y emocional (comportamiento de relación) que brinda y el nivel de

preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivos.

Esta teoría plantea que el líder puede optar por dos tipos de conductas; una orientada a la tarea y otra orientada hacia la relación. La conducta orientada a la tarea sería aquel en donde el líder lleva a cabo la comunicación unilateral por medio de la explicación a cada seguidor de que es lo que tiene que hacer, como, cuando y donde.

La conducta orientada a la relación es el grado en que el líder lleva a cabo la comunicación bilateral, dando apoyo, ayuda y facilitando las conductas.

De la combinación de estos dos tipos de conductas, pueden surgir en el líder cuatro tipos de comportamientos diferentes: con alta inclinación a la tarea y baja inclinación hacia la relación; alta inclinación hacia la tarea y hacia la relación; alta inclinación hacia la relación y baja hacia la tarea o finalmente baja inclinación hacia la tarea y hacia la relación. El liderazgo situacional no se refiere a emplear el mismo estilo todo el tiempo, sino en usar el mismo estilo en todas las situaciones similares y variarlo cuando las circunstancias cambien.

Hay 2 características importantes a destacar entre las diferentes cualidades que pueden definir a un líder: la capacidad de comunicar y la capacidad de motivar. El ser un buen comunicador, es esencial para vender su visión, para convencer, para ganar seguidores a los proyectos de la organización. De nada le vale al líder tener una gran visión de futuro sino sabe comunicarla y no consigue entusiasmar a sus seguidores en la visión.

Resulta relevante la necesidad que tiene el líder de disponer de información de primera calidad, y para ello es necesario acudir a las fuentes y no limitarse a confiar únicamente en la información que se recibe a través de los canales jerárquicos. Para que el equipo directivo funcione eficazmente es esencial que la comunicación fluya entre sus miembros. El líder debe preocuparse por conseguir establecer en toda la organización un clima favorable a la comunicación, esta tiene que fluir de manera descendente, ascendente y horizontal entre los distintos departamentos. La información hay que compartirla; dentro de la empresa no se pueden aceptar departamentos que oculten información. El líder tiene que favorecer la transparencia informativa, dentro de la organización y hacia el exterior.

Como se dijo anteriormente, otra de las características importantes con la que debe contar el líder es la de motivación, la cual consiste en aumentar la predisposición de los empleados para luchar por las metas fijadas por lo que el líder debe ser consciente de que si exige a su gente una dedicación sobresaliente tiene que compensarlos, gratificarlos. Detrás del esfuerzo de las personas hay una expectativa de conseguir algo a cambio (dinero, reconocimiento, realización profesional, formación, etc.).

El líder debe utilizar diversos mecanismos de motivación. Aunque el dinero es importante no es el único medio de motivación; muchas personas consideran más importante, una vez cubiertas sus necesidades económicas básicas, su desarrollo profesional, el sentirse valorado, el considerarse parte del grupo, trabajar en un ambiente agradable, el disponer de autonomía, poder tomar decisiones, etc. Resulta motivador dar a los empleados la oportunidad de

liberar su talento, su creatividad, darles la oportunidad de aportar, de dar lo mejor de si mismo, de expresarse. La motivación se tiene que cuidar en todos los niveles de la empresa y no únicamente en los niveles altos de la organización.

Por su parte Zepeda Herrera F. (1999) habla de que la gente en las organizaciones es lo que es su jefe. Estos jefes pueden ser formales o informales, pero al fin, los que restringen los espacios en los que el personal encuentra las condiciones ambientales necesarias para su desarrollo como trabajadores y como personas.

El autor plantea la definición de liderazgo como: "personas que tienen seguidores... que en el interior de las organizaciones se espera que quienes la dirigen actúen como verdaderos dirigentes" (Pág. 65). En base a sus clasificaciones sobre estilos de liderazgo, el autor caracteriza siete tipos de liderazgos diferentes; uno de ellos, como ya se hablo anteriormente, es el líder situacional el cual parte de la base que no existe un estilo de liderazgo que sirva para todas las ocasiones ni para todas las personas. El líder autocrático, el cual se caracteriza por ser el mismo el que tome decisiones importantes y en donde su punto de vista prevalece; con definiciones claras de los niveles jerárquicos, utilizations de premios o castigos como forma de chantaje y entre otras características no permite que sus seguidores conozcan sus debilidades y errores. El líder carismático es otro tipo de liderazgo y se caracteriza porque atrae emocionalmente a sus seguidores buscando ser admirado y busca el afecto y reconocimiento de sus seguidores, pero cuando esto no sucede, actua de forma autoritaria. Otro tipo de líder es el

participativo en cual se caracterizaría por cinco habilidades como lo son: enfocarse en el proceso, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, modelar el camino, es decir, establecer el ejemplo y plantear pequeños triunfos, como así también reconocer las contribuciones y celebrar los logros de los seguidores. El líder relacional se caracterizaría básicamente por enfocarse a las relaciones con sus seguidores, buscar contribuir constantemente con la calidad de la organización y cuidar especialmente el lado económico de la empresa. El líder por asesoría tendrían las habilidades de contacto y empatía, habilidad para aconsejar, impulsar a otros, confrontar como así también la de formar a sus seguidores. Y por ultimo, el líder completo se caracteriza por enfocarse en el equipo de trabajo con el cual interactúa. Su quehacer consiste en contribuir con el grupo al nivel en que lo haría cualquier otro integrante, sin contar con ningún papel protagónico en sus actividades. Este nuevo enfoque del liderazgo requiere de una alta autoestima por parte del líder ya que debe completar cualquier cosa que se deba hacer para satisfacer los requisitos del éxito del equipo en el cual trabaja.

5. Utilización del empleado y el contrato psicológico:

Parecería que si la empresa espera que sus empleados se comprometan, sean flexibles y trabajen en óptimas relaciones interpersonales, estén motivados, produzcan, etc. lo que se les estaría pidiendo es que moralmente participen

en la empresa, que se comprometan con los fines de la organización y que los valoren; por lo que si espera esto de sus empleados, la empresa debe ofrecerles incentivos y condiciones que sean consistentes con esa participación. En la interacción surgida en la vida laboral entre la empresa y las personas, aparecen en juego expectativas. Expectativas por parte de la empresa que espera de sus empleados trabajen, que colaboren con la empresa, se comprometan; los empleados, por su parte, esperan de la empresa un lugar de digno, que lo respeten y cumplan con lo pactado. Como plantea Chiavenato, I. (2001) la “interacción psicológica” entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad, en donde las distintas partes esperan algo de la otra. El proceso de reciprocidad sería un término propuesto por sociólogos, los psicólogos le pondrían el nombre de “contrato psicológico”. En la organización se clasifican dos tipos de contrato: un contrato formal y escrito en el que existe acuerdo por las partes en cuanto a puesto de trabajo a desempeñar, días de trabajo, horas, salario, etc. Y un contrato psicológico en donde surgen expectativas entre las partes que esperan cumplir o alcanzar con la nueva relación. En las organizaciones de cualquier índole, surgen intercambios y expectativas constantemente, en donde se evalúa que se está dando u ofreciendo y que se está recibiendo a cambio. Las personas ofrecen en su empleo trabajo, habilidades, compromiso, tiempo, a su vez, las organizaciones ofrecen a cambio salario, seguridad laboral, beneficios, oportunidades, capacitación, etc.

Generalmente, cuando un empleado ingresa a un trabajo, espera que su participación en la misma satisfaga algunas necesidades personales, por lo que

conocer como es cada persona en particular y que esperan de cada una de las etapas de su vida personal y profesional o laboral, le permitiría a la organización desarrollar supuestos que se ajusten más a la realidad, creando un clima organizacional con acuerdos y comunicación válida, confiable, flexible y empleados comprometidos a largo plazo.

Es por lo desarrollado anteriormente que se podría inferir que el argumento propuesto por Schein, E. (1982) esta basado en que los sistemas abiertos funcionan mejor si sus miembros se comunican mejor, se sienten mas comprometidos y son mas flexibles y creativos.

2.5.2 Cultura Organizacional

Es difícil estructurar un plan de comunicación cuando la identidad ya no es nítida, cuando los escenarios hacia el futuro son enigmáticos, cuando la cultura es débil o no está dada a conocer. Por eso, para comprender la importancia de los factores que componen la cultura organizacional es necesario saber que la misión es la razón de ser de la empresa, constituyéndose también en la actividad económica que se realiza en forma continua en las organizaciones y que determina el presente de su funcionamiento. Si los empleados conocen la misión tendrán un propósito central como guía hacia donde encaminar sus objetivos, las metas empresariales y personales.

Por otra parte, la visión es la proyección de la empresa, es decir, la ubicación de ésta en escenarios futuros. La visión es más que un sueño, ya que debe ser viable, realista y medible en el tiempo; es también, la imagen clara del estado deseado que logra motivar a los miembros de la organización para convertirlo en realidad, motiva e inspira, debiendo ser compartida, clara, sencilla y de fácil comunicación. Los objetivos son formulaciones a alcanzar por parte de la empresa y que implica seguir una serie de acciones para lograrlo. Estos objetivos pueden ser a corto, mediano o largo plazo y deben ser evaluables. Los valores, las creencias, los principios, son ideas profundamente cargadas de emotividad que guían de manera continua el proceder de todos los integrantes de la organización.

La filosofía es la guía que orienta los proyectos, los procesos y las prácticas de trabajo. Zepeda Herrera, F. (1999) plantea que la filosofía debe penetrar

en todos los lugares de la organización ya que esta formada por los objetivos, los valores, las creencias, los principios, las políticas y los lineamientos. Siguiendo con el mismo autor, este propone algunos factores que facilitan el apego a la filosofía organizacional, entre ellos; que este enunciada con claridad y precisión, que se de a conocer ampliamente y se encuentre a disposición de todos los miembros de la organización, que se mantenga abierta la posibilidad de recibir comentarios sobre la misma, que exista armonía y congruencia entre lo que se propone, que la alta dirección de la empresa se comprometa a ser y actúe como un claro ejemplo de ella, etc.

Al respecto, Senge, P. (2000) plantea que la cultura no cambia sino que evoluciona. Aclara que no se puede crear una nueva cultura sino que al querer cambiar o introducir nuevas maneras de hacer las cosas y expresar nuevas ideas, se ha preparado el terreno para que la cultura evolucione. Este autor enuncia que en el momento de contribuir a la evolución de la cultura y conocer mas sobre la cultura de la empresa se debe aclarar, cual es su propósito, el porque de la evolución, se deben conocer los artefactos culturales, que serian: “señales observables del modo de vivir de la organización”. (Pág. 297). De acuerdo a esto, son todas las señales que se pueden ver en la empresa como lo son la ropa, los espacios, lugares, como hablan, como se maneja, organizan, etc. También se deben conocer los valores adoptados, que justifican sus acciones y proceder en la vida organizacional. Y por ultimo, se deben conocer los “supuestos subyacentes”

que serian todos aquellos supuestos culturas fuente de significado y contradicciones en la vida organizacional.

Davis, K. (1993) dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes" (Pág. 98). El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre. En su libro de comportamiento humano en el trabajo mas adelante define a la cultura como el conjunto de valores, normas, supuestos y convicciones que comporten los miembros de una organización y esta puede haber sido creado conscientemente por sus miembros o sencillamente puede haber evolucionado en el curso del tiempo. Las culturas son importantes en la organización para el éxito de una empresa por varias razones. Ofrecen una identidad organizacional a los empleados, una visión definitoria de lo que representa la organización. Son una fuente de estabilidad y continuidad para las organizaciones, lo cual brinda una sensación de seguridad a sus miembros.

La característica de la cultura en una organización es que es única y propia de cada empresa, ya que la caracteriza una historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de misión y visiones, anécdotas y mitos propios, los que en su totalidad conforman una cultura distintiva, relativamente estables, implícitas y con representaciones simbólicas de profundas convicciones y valores. Cada organización va a tener culturas

acordes a sus metas, productos, servicios, competencia, etc. En fin, se habla de cultura cuando se habla de supuestos, creencias y valores subyacentes de la organización; es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

Robbins, S. (1994) al definir la cultura organizacional se refiere a esta como un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que la distinguen de otra organización. Lo que se entiende que la cultura organizacional es una percepción que comparten los miembros de la organización y el aspecto de significado compartido de la cultura es la que la convierte en un instrumento tan importante para dirigir y dar forma a la conducta de los empleados. Es posible encontrar dentro de las organizaciones otras subculturas, es decir una cultura dominante y subculturas. De acuerdo a lo planteado por el autor “una cultura dominante expresa los valores centrales que comparte gran parte de los miembros de la organización”, haciendo referencia a las subculturas como “mini-culturas dentro de una organización, que se suelen definir de acuerdo con la denominación de departamentos y la división geográficas”. (Pág. 624).

El autor reconoce diez características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional, resumiendo en su definición:

- La identidad de los miembros: grado en que los empleados se identifican con la organización
- Énfasis en el grupo: grado en que las actividades grupales se organizan en torno al grupo
- Enfoque hacia las personas: grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización
- La integración en unidades: grado en que se fomenta que las unidades funcionen de forma coordinada o independientemente
- El control: grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para controlar la conducta de los empleados
- Tolerancia al riesgo: grado en que se fomenta que los empleados sean innovadores y arriesgados
- Los criterios para recompensar: grado en que se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldos y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento de los empleados y no con su antigüedad favoritismo y otros factores ajenos al rendimiento
- Tolerancia al conflicto: grado en que se fomenta que los empleados traten sus conflictos y críticas
- Perfil hacia los fines o los medios: grado en que la administración se perfila hacia los resultados o las metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos

- Enfoque hacia un sistema abierto. Grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno

Estas características toman significado de cultura si se analizan todas en forma conjunta para conocer las características que sobresalen en cada organización en particular. Estudiar o analizar la menos cantidad de estas características nos daría resultados irrelevantes o no significativos de la cultura de la empresa.

Por su parte, Rodríguez D. (2005) hace referencia que las empresas son configuraciones organizacionales que se caracterizan por una identidad; y que las características propias de cada organización, las premisas del decidir organizacional, los modos acostumbrados a conceptualizar el trabajo, lo bueno, etc.; son características centrales del “Quehacer” organizacional y constituyen un “Quehacer” con identidad propia; es por esto que, no podemos estudiar la cultura de la empresa sin dejar de considerar los mitos acerca del trabajo, las creencias acerca de las relaciones, los valores compartidos, las normas, el estilo de vida inducido por la organización, etc.

Para finalizar, la cultura permite arraigar, comprometer, motivar, etc. los empleados a las organizaciones; y en todas las organizaciones existen ciertas prácticas de la organización que sirven para conservar la cultura cuando ya esta establecida, entre ellas la selección, la capacitación, etc. Si la cultura puede enfocarse como conjunto compartido de creencias, símbolos, prácticas,

etc.; la organización vendría a ser como la red de significados e imágenes más o menos compartida por todos los empleados.

2.5.3 Comunicación y Participación

Uno de los procesos clásicos que se presenta diariamente en cualquier empresa es el de la comunicación, el cual se manifiesta en diferentes niveles de su estructura y la inexistencia de estos procesos genera problemas cada vez más graves que debilitan irremediablemente a la organización. La comunicación en la empresa es considerada la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas y seguramente se sienta a gusto en su lugar de trabajo.

Rodríguez D. (2005) plantea que generalmente todo problema de la organización es un problema de comunicación y puede ser detectado a través del sistema de comunicaciones de la organización. Se sabe que la comunicación proporciona señales de alerta ante conflicto potenciales de manera que se podrán solucionar más fácil y rápidamente. Y la comunicación es la primer área que se debe estudiar cuando se quieren conocer las interacciones humanas en cualquier ámbito.

Un buen sistema de comunicación interna generará un clima de pertenencia y así se trabajará mucho mejor y más a gusto. Siguiendo las clasificaciones del autor, este diferencia las comunicaciones según su dirección o sentido en:

*Comunicaciones Descendentes

Está destinada hacia los sectores subordinados a los que el jefe señala lo que se espera de ellos (ej.: órdenes, castigos, límites, premios, etc.)

La comunicación hacia abajo permite a los gerentes aplicar las decisiones que

han tomado e influir en los empleados de los escalones mas abajo de la jerarquía de la empresa.

***Comunicaciones Ascendentes**

Está destinada hacia los sectores gerenciales. Los subordinados tienen la posibilidad de expresar como ven el desarrollo de las tareas de sus superiores y, aunque esto crea un clima de tensión y algunas dificultades, sirve para mejorar las acciones.

La comunicación hacia arriba le permite a los empleados de los niveles más bajos de la empresa comunicar sus ideas y sentimientos a las personas encargadas de tomar las decisiones situadas en los niveles mas altos.

*** Comunicaciones Horizontales**

Es la comunicación entre pares y les permite comparar cómo se sienten, qué piensan, puntos de vista, etc.

Es por esto que es preciso crear numerosos canales de comunicación para que la información se mueva hacia arriba, hacia abajo y lateralmente dentro de la estructura organizativa de la empresa.

Se recuerda que, la comunicación comienza con un emisor que desea enviar un mensaje a un receptor. El emisor debe codificar el mensaje y seleccionar

un canal de comunicación que sea capaz de transmitírselo al receptor. Cuando se trata de transmitir hechos, el mensaje puede estar codificado en palabras, cuando se trata de transmitir sentimientos, el mensaje puede codificarse en el lenguaje corporal o en el tono de voz.

Debido a que hay una gran posibilidad de que se produzcan malos entendidos, cuando se comunica algo, es importante de que exista la posibilidad de la retroalimentación. De esta manera se logra aclarar el verdadero significado del mensaje. El tipo de comunicación que permite la retroalimentación se denomina comunicación bidireccional, ya que el emisor y el receptor pueden interactuar entre sí. Y existe otro tipo de comunicación en el que no hay retroalimentación denominado comunicación unidireccional.

La información en las empresas es una fuente de poder y una estrategia para los altos directivos. Utilizar canales de comunicación en el que participen todos los niveles organizacionales sería una de las mejores recompensas y oportunidades para los empleados de aportar algo a la empresa, de sentirse competente y tomado en cuenta. Las comunicaciones internas se transforman en el mecanismo fundamental para alinear las conductas y los esfuerzos de los empleados a los resultados organizacionales. Que la información llegue a tiempo y forma contribuye al compromiso y el logro de los objetivos, facilitando, además, la toma de decisiones.

La comunicación interna sería el proceso comunicacional en donde se integran los dirigentes (gerentes, directores, etc.) de una organización con todos los niveles de empleados de la misma, a fin de que se obtenga una

buena imagen interna. La comunicación interna no debe entenderse como un proceso en una sola dirección, sino que debe verse como un camino de ida y vuelta a fin de conocer y satisfacer las necesidades y objetivos de ambas partes. También, funcionará como una llamada de atención ante posibles conflictos, lo cual permitirá que éstos se solucionen a tiempo. Esta comunicación debe hacerse en base a una mutua "credibilidad" y con un lenguaje en común, de forma que sea entendible por todas las partes que la componen, o sea , tanto por el emisor como por el receptor; y es muy importante evitar las distorsiones o malos entendidos en el proceso de comunicación.

Uno de los objetivos que persiguen las comunicaciones internas es crear un clima cordial y de confianza donde el empleado se sienta a gusto y vea que sus objetivos y los de la empresa están muy relacionados.

Las comunicaciones internas permiten acercar a la gente la información que desea y no sabe donde buscarla; ayuda a que desaparezca la indecisión, concentra la atención en los puntos que la organización considera más importantes, a fin de formar una opinión o de actuar cuando se necesita información. También permitirá generar clima de pertenencia y así se trabajará mucho mejor y más a gusto. La información es un instrumento muy importante en el proceso de toma de decisiones, y la comunicación es la encargada de difundirla. Otra de las características importantes de la comunicación interna es que proporciona señales de alerta ante conflictos potenciales de manera que se podrán solucionar más fácil y rápidamente.

Las comunicaciones internas llegan por diferentes canales, algunos de ellos son el contacto personal, el cual es un canal que no puede controlarse, pero a la vez es altamente influenciable. Es importante que los niveles jerárquicos estén capacitados para que el mensaje no se distorsione y para mejorar las relaciones interpersonales.

En definitiva, la comunicación es considerada un proceso que posibilita la generación y/u obtención de información necesaria para la canalización de las acciones de los subordinados, la generación de conductas adaptables tanto de estos, como de la propia organización que garanticen mantener el equilibrio y alcanzar los objetivos.

La comunicación interna no esta limitada al control y a la gestión de los aspectos operacionales y de gestión de la comunicación de los miembros de una parte de la organización sobre la otra. Se resalta la importancia de la participación desde la simple manifestación de quejas o sugerencias por parte de los empleados. La participación permitiría que la información fluya desde la base de la organización hasta los niveles directivos. La participación es el involucramiento mental y emocional de los individuos en situaciones grupales que los estimula a contribuir a favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas.

Según Davis, K. y Newton, J. (2000) resulta importante resaltar de la participación las características de involucramiento mental y emocional, la motivación a contribuir y la aceptación de la realidad. El involucramiento

mental y emocional implica el involucramiento total de la persona y no solo de sus habilidades por lo que sería un involucramiento psicológico y el cual va a obrar siempre a favor de la organización cuando esta utilice y analice las aportaciones de los empleados y no solo quede en la simple aportación. La participación motiva a los individuos a contribuir ya se que sienten con la autoridad de utilizar su iniciativa y creatividad en pos de los objetivos organizacionales. Por último, otra de las consecuencias que acarrea la participación es que los alienta a aceptar la responsabilidad de esta actividad grupal por lo que les permite integrarse como personas a la organización siendo un medio para elevar el desempeño y la satisfacción laboral.

Por su parte, Zepeda Herrera, F. (1999), refiere a participar como ser parte de algo. Y cuando un empleado asume su parte como encargado de lograr los objetivos organizacionales, actúa con responsabilidad. Desde hace tiempo, se considera que los problemas que enfrentan las empresas son provocados en su mayoría por el desconocimiento que tienen los mandos superiores acerca de lo que sucede en la base de la empresa. Este tipo de participación es de gran utilidad porque sirve para fomentar la creatividad de todos los empleados como así también permite involucramiento hacia la empresa lo que produciría mayor responsabilidad en el logro de los objetivos de la misma. Tener empleados que participen, que estén involucrados en el funcionar de la empresa, implicaría tener empleados motivados que generan clima de trabajo satisfactorio.



CAPITULO III

3.1 HISTORIA DE LA ORGANIZACION

SUPER CERCA *Las 24 horas* es una empresa del rubro Supermercado de la ciudad de Córdoba Capital; creado con el objetivo de brindar buen servicio y atención en base a proveer productos a su clientela.

Originalmente el supermercado Super Cerca fue creado en Abril del año 2006, por la unión de 4 socios. Luego la empresa comenzó a decaer teniendo pérdidas continuas todos los meses hasta declararse en quiebra en Diciembre de ese mismo año. A partir de allí, la firma fue comprada por otros nuevos 3 socios.

La empresa ubica su Casa Central en la calle 27 de Abril 279 de la ciudad de Córdoba Capital, y tiene una Sucursal que esta abierta las 24 horas los días los 365 días del año y se ubica en la calle Buenos Aires 479 de la misma ciudad –para la cual se realizo el presente proyecto de aplicación–. Entre los dos locales la empresa cuenta con 30 empleados y entre 7 a 9 puestos de trabajos, variando la cantidad de puestos en cada uno de los locales.

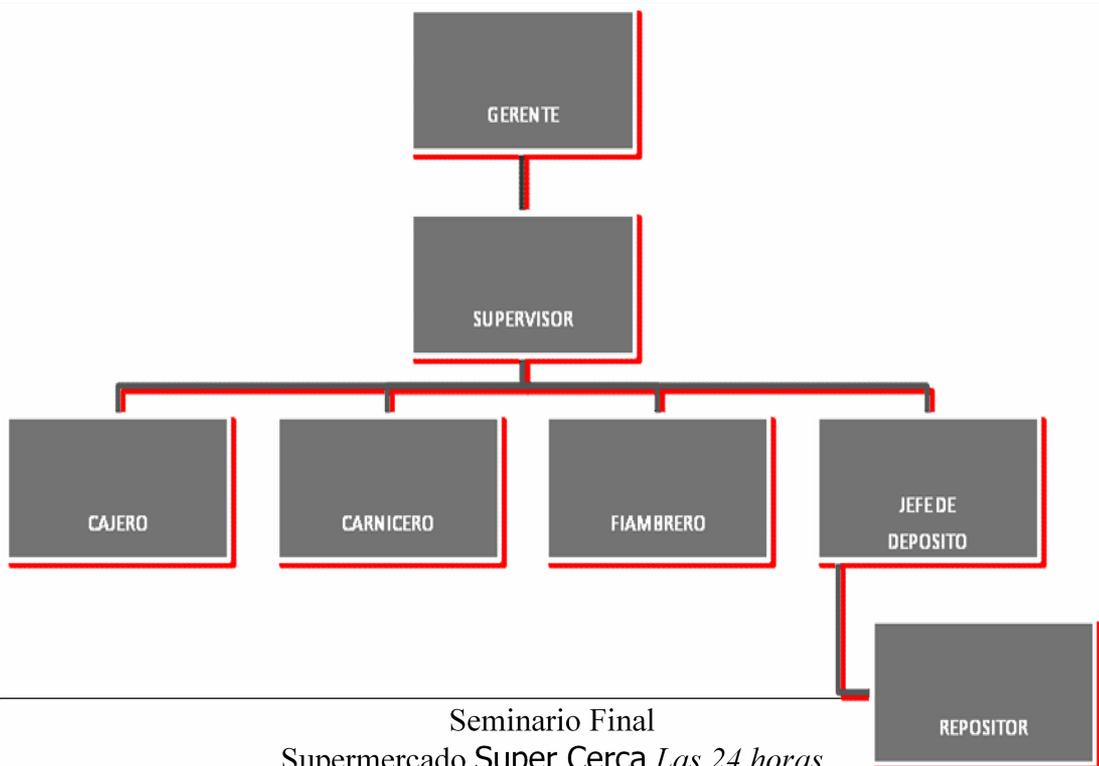
Anteriormente la empresa era dirigida por sus propios dueños pero debido a su tarea en diferentes rubros, estos debieron ceder el mando de la organización a alguien que los represente; por lo que a partir de Abril del año 2007 se incorpora a la firma un gerente, el cual tiene la responsabilidad absoluta de representarlos y dirigir la empresa hacia los objetivos deseados de los dueños. Estos son dueños económicos de la empresa, ya que no tienen participación alguna en la vida organizacional del supermercado.

Los cambios producidos en la vida de la empresa hicieron que pasara por diferentes etapas, como la de crear una nueva imagen de la firma, cambiar el personal pasando por continuos procesos de selección, recrear la cultura organizacional, en fin, situaciones que debieron superar y están superando para estabilizarse y consolidarse como lo están haciendo, cada vez mas, en el mercado actual.

- Desde sus comienzos hasta estos días la empresa ha pasado por dos situaciones de robos, ocurridos recientemente en la sucursal de la empresa, los cuales sucedieron con una diferencia de tres semanas, uno del otro; provocando en los trabajadores un clima particular de sensibilidad en los momentos de relevamiento de información.-

3.2 ORGANIGRAMA FORMAL

 SUPER CERCA "LAS 24 HORAS" 



3.3 METODOLOGIA UTILIZADA PARA EL DIAGNOSTICO

El **Diagnostico Organizacional** se realizó mediante un diseño conocido como diseño descriptivo; el cual se utilizará para describir las características de un grupo o una comunidad, en este caso, se describirán características de la empresa.

Para la recolección de datos, se utilizarán las siguientes técnicas: Observación Directa, Entrevista Semi-Estructurada, Entrevista Abierta y Cuestionarios.

A continuación se hará mención de cada uno de los procedimientos con los que se trabajó y cómo están compuestas las dimensiones de cada una de ellos.

1. Observación Directa: las observaciones en las distintas áreas del supermercado fueron realizadas durante una semana en los horarios de

mayor concurrencia de sus clientes, los cuales son entre las 11:00 y 14:00 hs. y entre las 20:00 y 23 hs, permitiendo así, conocer la empresa en pleno funcionamiento.

Para las observaciones se realizó un escrito considerando las *dimensiones* que se describen a continuación:

- Espacio físico, instalaciones e indumentaria laboral
- Información o Indicaciones escritas tanto para los clientes como para los trabajadores
- Amabilidad y colaboración entre los trabajadores; y de éstos en relación a los clientes

(Véase modelo de planilla de registro en Anexo I Pág. 152)

2. Entrevista Semi-Estructurada: Las entrevista fue realizada al gerente de la empresa con el objetivo de tener información detallada de la misma. (debido a las situaciones de robo que atravesó la empresa recientemente, se hizo muy difícil concretar la cita, y mantener un encuadre adecuado para la realización de la misma.)

Las dimensiones a tratar fueron las siguientes:

- cultura organizacional;

- estructura organizacional;
- liderazgo;
- procesos de comunicación;
- incentivos, sanciones;
- procesos de reclutamiento y selección;
- clima de participación;
- relaciones laborales.

(Véase modelo de entrevista semi- estructurada en Anexo I Pág. 159)

Posteriormente se realizaron Cuestionarios, pero previo a estos cuestionarios con los trabajadores (supervisores, cajeros, fiambreras, carniceros, jefes de depósitos, repositores); se realizó una aproximación informal, a modo de “romper el hielo” por medio de la siguiente técnica:

3. Entrevista Abierta: la entrevista abierta se realizó utilizando un registro escrito, en el que se considero principalmente, el siguiente *eje*:

- “Ser” parte valorada

(Véase modelo de entrevista abierta en Anexo I Pág. 162)

4. Cuestionarios: Los cuestionarios estaban formados por una pregunta abierta, y varias preguntas cerradas con dos alternativas de respuesta en algunos casos, y más de dos alternativas en otros; es decir fue un cuestionario mixto.

Previo a la administración de los cuestionarios; estos fueron puestos a prueba aplicándolo a un grupo reducido de personas, con el objetivo de conocer si las preguntas estaban adecuadamente formuladas y sin inconvenientes en la interpretación de los mismos.

En el momento de aplicar los cuestionarios a la muestra seleccionada de la empresa: supervisores, cajeros, fiambreras, carniceros, jefes de depósitos y repositores; la mayoría de los cuestionarios fueron completados por los trabajadores, pero siempre con mi administración para asegurar su adecuada comprensión y evitar malas interpretaciones, es decir: fueron cuestionarios de administración indirecta.

Para la elaboración de los cuestionarios utilicé diferentes preguntas agrupadas en las siguientes dimensiones:

- **Implementación de algún cambio**: esta dimensión refiere a la opinión del trabajador en cuanto a si la organización debería implementar algún tipo de cambio en cualquier área que considere necesario y cuales serian las razones que justifican este cambio.

- **Conocimiento de la organización y del trabajo:** esta dimensión constituye el aspecto más general y abstracto que justifica la existencia de la empresa. Hace referencia al conocimiento que tiene el empleado tanto de la organización a la que forma parte como así también el conocimiento de funciones y responsabilidades que le asignaron.

Esta dimensión esta formada por el conocimiento, entre otros, de:

- historia de la empresa
 - metas de la misma
 - objetivos de la empresa
 - valores organizacionales
 - responsabilidades laborales
 - conocimientos y habilidades
 - objetivos laborales
-
- **Reuniones y Participación en la organización:** esta dimensión alude a la oportunidad de reunirse para identificar problemas y la posibilidad que tienen los empleados de aportar información o participar en estas. Aportes que le permitirían sentirse parte activa de la vida organizacional.

La dimensión esta formada por:

- participar en reuniones
- hacer recomendaciones

➤ **Relaciones Laborales y Clima Laboral:** esta dimensión constituye el aspecto que enmarca sus tareas laborales. Hace referencia a las relaciones dentro de la empresa y como, el empleado, siente el ambiente del que forma parte.

Esta dimensión esta formada por el conocimiento, entre otros, de:

- relaciones dentro y fuera de la empresa con compañeros de trabajo
- relación con el jefe
- ambiente que predomina

➤ **Liderazgo:** esta dimensión refiere a tanto a la posibilidad de la persona encargada de orientar al personal a lograr los objetivos organizaciones como a la misma capacidad de los miembros para alcanzarlos.

La dimensión esta formada por:

- comprensión de las ordenes y calificaciones
- disposición y ayuda para alcanzar objetivos

(Véase modelo de Cuestionario en Anexo I Pág. 163)

3.4 ANALISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO DE LA INFORMACION OBTENIDA EN EL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

A continuación se presentara en forma cualitativa y cuantitativa el análisis de los datos, resultado de lo obtenido en el diagnostico organizacional.

Observación Directa

Dimensiones

* Espacio Físico, Instalaciones e indumentaria laboral

Se pudo observar que los puestos de trabajo están distribuidos y ubicados estratégicamente por todo el salón, posibilitando el trabajo de forma cómoda y sin mayores inconvenientes. Las instalaciones necesarias propias para el adecuado desempeño del trabajo, se encuentran a disposición y uso de los trabajadores, como por ejemplo un lavatorio en los sectores de carnicería y fiambrería, un mostrador y una banqueta para los supervisores, para recepcionar los proveedores, etc. Lo que no se ha evidenciado fueron instalaciones adecuadas para el tiempo de descanso de los trabajadores. Estos disponen de una silla y una mesa ubicada en el depósito, la cual cuenta con muy poca iluminación y ruidos molestos constantemente debido a los

motores de los refrigeradores que prenden a apagan constantemente. El no contar con un lugar de descanso acogedor y cálido no les permitiría distenderse en su tiempo libre, haría que se sientan no tenidos en cuenta por parte de la empresa ya que no le brindan un lugar adecuado y adaptado a las circunstancias.

También se pudo observar que ninguno de los trabajadores cuenta con indumentaria de trabajo y hasta en puestos de trabajo donde esta se torna indispensable y obligatoria. Por ejemplo, los repositores no tienen zapatos con punta de acero ni guantes para manipular cajas o cajones de gran peso que constantemente llegan a la empresa. Esta falta de protección con la indumentaria correspondiente de trabajo puede traer aparejado riesgos y problemas en la salud en los trabajadores.

También se registro que ninguno de los empleados tiene identificaciones ni ropa de trabajo de la empresa, entre ellos, supervisores y repositores; por lo que resulta dificultoso su reconocimiento cuando los clientes necesitan de su ayuda.

Si uno se pusiera a pensar en lo observado surgirían preguntas como: ¿esto nos estaría hablando de cómo se tiene en cuenta al personal?; ¿este es el trato o los cuidados que uno espera del ámbito de trabajo?; ¿es esta la imagen que la empresa pretende mostrar o dar a conocer?; ¿es una señal de alerta para trabajar en estas temáticas?; No se considera pertinente expresar mas de lo que se ha dicho anteriormente, por lo que se prefiere dejar al análisis e interpretación de los responsables de estos temas, o lectores de este proyecto.

* Información o Indicaciones Escritas tanto para los Clientes como para los Trabajadores

Carteles con indicaciones de “sectores de productos” (por ejemplo: carnes, limpieza, vino, etc.); se han podido observar en el local. Otra indicación manifiesta para los clientes es que está prohibido consumir productos dentro del local como así también ingresar con bolsa; pero falta una indicación que informe que se deben dejar las bolsas en casilleros; si bien, estos existen para que los clientes los utilicen; no hay carteles ni indicaciones que así lo informen.

Otra indicación que falta para los clientes, es la de informar con un cartel visible y claro; en el sector de verdulería, que las frutas o verduras que elijan se deben pesar en caja. Y es por esto que casi siempre los clientes salen en busca de alguna persona que trabaje en el supermercado para preguntar quien pesa sus productos elegidos. Esta sería otra señal de alerta a trabajar por parte de la empresa ya que tener clientes satisfechos es una de las variables que hacen al éxito organizacional.

Para los empleados, no existe ningún tipo de información en el local. No existen cuadros ni enunciados propios de la cultura de la empresa (historia, principios, etc.); no existen indicaciones ni prohibiciones de ningún tipo. Esto falta de enunciados visibles a la mirada tanto de los empleados como de los clientes le quitaría credibilidad y prestigio como empresa; esto haría pensar

de una ausencia de identidad que es la que caracteriza y la hace particular a cualquier organización. Esta identidad que se sabe, existe pero no es explícita ni está dada a conocer y la cual la conforman su historia, su crecimiento como empresa, su situación actual, que es lo que pretende a futuro, cuales son sus objetivos. El darlos a conocer le posibilitaría a sus empleados conocer, creer, aferrarse a una identidad organizacional y una realidad laboral en la que deben participar e involucrarse; no solo porque es lo que se espera de ellos sino que les permitiría sentirse parte de esta identidad organizacional. El transmitir enunciados de sus normas o reglas dentro de la misma, posibilita brindar información confiable y válida que guíara y regulara las conductas de las personas. La identidad organizacional es una fuente de estabilidad y continuidad, la cual brinda una sensación de seguridad a sus miembros.

* Amabilidad y Colaboración entre los Trabajadores y éstos en relación a los Clientes

Se observó que los trabajadores colaboran entre ellos, en los que respecta puestos de trabajo; cuando alguien por alguna causa no se encuentra en su puesto, el compañero lo cubre, o se intercambian los momentos de descanso poniéndose de acuerdo quien quiere salir antes a descansar; teniendo en cuenta que estos horarios están fijados por el supervisor que, a su vez, también autoriza estos cambios. Esta colaboración, que surge a través de estos actos posibilita en los empleados relaciones confiables y estables que se

afianzan día a día. El trabajar en un ambiente que se caracterice en interacciones humanas de colaboración y participación con la posibilidad de ponerse en el lugar del otro crea un clima laboral satisfactorio libre de amenazas, egoísmo e individualismo.

Las expresiones y el modo de tratarse entre los trabajadores son bastante distendidas, ameno y con respeto, surgiendo charlas tanto de la vida laboral como así también de la vida personal o de la vida en general. La posibilidad de mantener este tipo de comunicación y el buen trato les permitiría afianzar sus relaciones, su interacción, por lo que, será una fortaleza tanto para los trabajadores como para la organización total. El mantener relaciones con este tipo de características posibilitara un ámbito de trabajo agradable y esto es un factor saludable debido a que en su trabajo es donde la mayoría de las personas pasan las horas de sus días.

El trato de los trabajadores con los clientes se manifiesta de forma respetuosa pero sin mayor estructuración en cuanto al saludo o al agradecimiento por la compra, principalmente, supervisores, reposidores y cajeras, son los que deberían tener algunas expresiones verbales consideradas correctas, para con sus clientes, por ejemplo: “Sr./a: estamos para ayudarlo”; “Muchas gracias por su compra” “lo esperamos pronto”, etc. Esto ayudaría a generar en el cliente una buena imagen de la empresa en cuanto a cordialidad y servicio personalizado. Estructurar algunos aspectos como lo son el saludo, las palabras de agradecimientos, etc., haría pensar de un valor agregado a todo

lo que conforma la cultura de la empresa y sería una marca de identidad propia que posibilitaría la diferenciación en el mercado laboral.

El espacio físico, las instalaciones, la indumentaria de los empleados, la información o indicaciones escritas, nos hablarían de los factores que forman la cultura organizacional; esto sería lo que Senge, P. (2000) llama “señales observables del modo de vivir de la organización”. (Pág. 297).

Entrevista Semi – Estructurada

Dimensiones

* Cultura Organizacional

Para comenzar a estudiar la cultura de esta organización, en el primer encuentro o acercamiento con la empresa (realizado en la practica profesional) se obtuvo información sobre la historia de la organización, por lo que, no se volvió a indagar sobre la misma, en el momento de recabar información sobre la cultura de la empresa. Se recuerda que el gerente comento en forma breve y sin mayores detalles los comienzos de la empresa. En su discurso no hubo fechas puntuales, solo cantidad de personas que se unieron para formar la empresa y mes y año. Esta información puede considerarse valida y justificada en un primer momento cuando el gerente aclara que su incorporación a la empresa viene de la mano de los nuevos dueños que compran el supermercado, debido a la crisis que estaba pasando la empresa en aquel momento. Su incorporación se da, después de 4 meses de haber tomado la directiva los nuevos socios. Esta ausencia de contenido en su discurso, al referirse a lo que la empresa fue y como comenzó, sin mayores detalles, nos hablaría de la pobre identidad de la empresa. Nos hablaría de la debilidad de la empresa como entidad organizacional. La historia de la empresa y los valores parecen ser tema insignificante para el gerente, ya que no posee conocimientos claros de lo que la empresa fue, ni de lo que debe

prevalecer en la misma, en los momentos de manifestarse como tal. Para todos los empleados de una empresa, y particularmente para esta empresa, el conocer quienes son como empresa, de donde vienen, como nace la organización, conocer cuales son sus bases, le posibilita saber quienes son como organización, conformando su sentido de identidad organizacional. Que según Senge, P. (2000) sería una característica distintiva de las organizaciones de larga vida.

Cuando se le pregunto al gerente sobre los valores, normas, reglas de funcionamiento de la empresa, este hizo referencia a que los empleados conocen lo que deben hacer, saben que está bien o mal e hizo referencia solo a obligaciones y responsabilidades de los puestos de trabajo. Aquí nuevamente se responde bajo supuestos de conocimientos, supuestos de conductas adecuadas que los empleados deberían saber o darse cuenta que están bien o mal por la simple realidad de formar parte del supermercado. Solo aparecen implícitos algunos valores del gerente (implícitos, no porque no lo exprese en forma clara, sino porque no son formales y es un deseo personal del gerente, no dado a conocer a los empleados) cuando se le pregunta sobre que imagen desearía que sus empleados tengan de la empresa, ante la que responde: “una empresa con buena onda, con buenos compañeros, y fundamentalmente que pagan a término... y me respetan y escuchan”. Aquí aparecen valores como: compañerismo, respeto, escucha. Y uno podría preguntarse porque solo son un deseo por parte del gerente y no los comparte con sus empleados. En otro momento de la entrevista el gerente expresa que cuando él ingresa a la empresa implemento la política de ser

amigo y luego aclara: “de ser.... no amigo... pero si compinche”. Esto nos hablaría de la no claridad en cuanto a los valores, de ausencia de valores explícitos y compartidos. Se recuerda lo que plantea Senge, P. (2000) en cuanto a los valores y expresa que, es la posibilidad que la empresa le brinda a los empleados de unión como tal; y que los empleados deben compartir los valores o hacerlos propios. El hacer propios los valores implica una adhesión a los mismos, haría referencia a una coherencia o consistencia con los propios valores. De lo contrario, como plantea el autor, estará insatisfecho en su lugar de trabajo, comenzando a desinteresarse cada vez más con la misma llegando a la desvinculación por motivos del empleado (que el mismo empleado tome la decisión) o por motivos de la empresa (que la empresa tome la decisión de desvincular al empleado).

En la empresa, el día a día, el presente, es lo que prevalece. El futuro de la empresa, el mañana, está representado en los objetivos de la misma y es todo aquello que la empresa pretende lograr, pero el gerente, vuelve a insistir en la importancia de obtener ganancias económicas. Si bien uno espera una respuesta de este tipo, cuando se está hablando de organizaciones comerciales o empresas, se esperaba que el gerente incluya en su discurso objetivos de otros tipos, teniendo en cuenta no solo factores monetarios (por ejemplo, objetivos a nivel de sus recursos humanos, de sus clientes, etc.), por ese motivo la pregunta fue reformulada para conocer más sobre los objetivos de la empresa, pero, la respuesta volvió a ser la misma: “objetivos puro y exclusivamente económico”. Pero que pasaría si solo se satisfacen

necesidades económicas básicas y no se tiene en cuenta por ejemplo el desarrollo personal, el trabajar en un ambiente agradable, el poder participar de las decisiones organizacionales. Y muchas personas consideran más importante, una vez cubiertas sus necesidades económicas básicas, su desarrollo profesional, el sentirse valorado, el considerarse parte del grupo, trabajar en un ambiente agradable, el disponer de autonomía, poder tomar decisiones, etc. Resulta motivador dar a los empleados la oportunidad de liberar su talento, su creatividad, darles la oportunidad de aportar, de dar lo mejor de si mismo, de expresarse. La motivación se tiene que cuidar en todos los niveles de la empresa y no únicamente en los niveles altos de la organización.

El estar enfocado y hacer mención solo de la importancia de objetivos económicos, el gerente se estaría olvidando, entre otros, de sus recursos humanos para lograr estos objetivos económicos. Que pasaría si en una empresa los recursos humanos no estarían conformes con su trabajo, se sienten que no son tenidos en cuenta, no están motivados y por esto no producen, o producen lo justo necesaria: ¿Se podrían lograr los objetivos económicos? ¿Que precio se estaría pagando, como organización, por estar enfocados solo en objetivos económicos?. De diferente modo, este énfasis en la obtención de ganancias económicas solamente, se podría comprender desde una perspectiva diferente, en la que se tiene en cuenta que la empresa esta atravesando su etapa de formación y es una empresa joven que esta enfocada a la productividad y crecimiento económico.

“No se si habrá un pensamiento claro a futuro”, esta fue una expresión del gerente y analizando, esta frase esta formulada como si fuera una manifestación de alguien que no tuviera ningún tipo de responsabilidad o autoridad como para pensar en el futuro de la empresa. Y: ¿como se puede conducir sin un pensamiento claro? ¿hacia donde se dirigen como empresa? ¿hacia donde los empleados van a dirigir sus esfuerzos? ¿Qué es lo que los motivara si no tienen una imagen clara de lo deseado? No hay un panorama claro de los que se pretende, hay un vacio en cuanto al pasado y al futuro en donde lo que importa es el momento, el día a día, el aquí y ahora. Si no se han fijado metas muy claras, no se puede desarrollar un sentido de identidad porque no existe nada con lo cual alguien se pueda comprometer o sobre lo que algo se pueda comunicar. No hay planificación, no hay indagación, no hay interés; por lo que parecería que no hay compromiso, responsabilidad; solo hay incertidumbre, deducciones, supuestos, etc. (“son deducciones más... el día que la empresa no produce mas, cierra... es solo una inversión mas de los dueños...”).

También el gerente manifiesta que los empleados llegan a la empresa a trabajar por un objetivo personal y que es la plata. Pero todos los empleados no son iguales, no todos los empleados tendrán como único objetivo el dinero, y si es así, no implica que este sea el único objetivo para generalizar los objetivos de todos los empleados que llegan a la empresa. Aquí no hay un conocimiento más que superficial sobre los objetivos de los empleados. (esto

tendrá mejor comprensión cuando el gerente brinde las justificaciones que considera validas para seleccionar personal).

Zepeda Herrera, F. (1999) plantea que la filosofía debe penetrar en todos los lugares de la organización ya que esta formada por los objetivos, los valores, las creencias, los principios, las políticas y los lineamientos de la empresa y el cual enuncia algunos factores que facilitan el apego a la filosofía organizacional, entre ellos; que este enunciada con claridad y precisión, que se de a conocer ampliamente y se encuentre a disposición de todos los miembros de la organización, que se mantenga abierta la posibilidad de recibir comentarios sobre la misma, que exista armonía y congruencia entre lo que se propone, que la alta dirección de la empresa se comprometa a ser y actúe como un claro ejemplo de ella, etc. Pero en esta empresa se concluye que, la filosofía de la misma no esta clara, no esta definida, existe pero en forma implícita e informal, no esta dada a conocer para la gente que debe tener conocimientos sobre esta. Por esto, se proponen introducir practicas o actividades que permitan que lo cultura organizacional, expresado en parte en la filosofía organizacional, evolucione. Senge, P. (2000) plantea que la cultura no cambia sino que evoluciona al querer cambiar o introducir nuevas maneras de hacer las cosas y expresar nuevas ideas. Davis, K. (1993) considera que la cultura le da a la gente seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre. Las culturas son importantes en las organizaciones porque ofrecen una identidad organizacional, una visión definitoria de lo que representa la organización. Son una fuente de estabilidad y continuidad y brinda una sensación de seguridad a sus miembros. Se

recuerda que la cultura en una organización es única y propia de cada empresa, ya que se posee una historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de misión y visiones, anécdotas y mitos propios, los que en su totalidad conforman una cultura distintiva, relativamente estables, implícitas y con representaciones simbólicas de profundas convicciones y valores. Para finalizar, la cultura permite arraigar, comprometer, motivar, etc. los empleados a las organizaciones; y en todas las organizaciones existen ciertas prácticas de la organización que sirven para conservar la cultura cuando ya esta establecida, entre ellas la selección, la capacitación, etc. Si la cultura puede enfocarse como conjunto compartido de creencias, símbolos, prácticas, etc.; la organización vendría a ser como la red de significados e imágenes más o menos compartida por todos los empleados; para esto, se deberá, expresar y formular lo mas claro posible aspectos que conforman la cultura organizacional para que esta pueda ser compartida por todos lo empleados.

Aclara el gerente: “son dos campanas... vos los escuchas a ellos y son mas buenos que bambi y después me escuchas a mi y vos me conoces... vos sabes que soy una persona completamente permisiva, que escucho, entiendo...” Este mensaje resume las incongruencias en los discursos por parte del gerente y los empleados de la organización, detectadas a lo largo del diagnostico organizacional. Esto seria lo que Senge, P (2000) llama “supuestos culturales” y que muestran las inconsistencias entre las distintas partes que conforman la realidad organizacional.

* Estructura Organizacional

El gerente considera que la empresa logra los objetivos y esta bien organizada para alcanzarlos, con la cantidad de puestos y trabajadores con los que cuenta la empresa actualmente. El análisis de los roles laborales que conforman el grupo de puesto de trabajo de la empresa, parecen estar bien en claro para los trabajadores. Como se comento anteriormente, en el momento que se realizo la practica procesional, se llevo a cabo un relevamiento exhaustivo de cada una de las funciones que debe desempeñar el ocupante de cada puesto, es decir se recolecto información de cada uno de los procedimientos para llevar cabo cada tarea que requieren los puestos de la empresa, como así también las obligaciones, responsabilidades y requisitos que debe poseer el ocupante para desempeñarse adecuadamente en el puesto. Esta información fue brindado por cada uno de los ocupantes de los puestos, y una vez concluida la recolección de datos y organización de la misma, fue corroborada con el supervisor inmediato, el cual no tubo mayores correcciones en la información recolectada, esto nos hablaría de la claridad en cuanto a conocimiento de los ocupantes de cada puesto del rol que debe desempeñar dentro dela misma.

Indagando un poco mas sobre estos aspectos con el gerente, cree que todos lo empleados tienen los conocimientos adecuados para desempeñarse adecuadamente en el puesto pero no tienen ganas. Considera que un 40 % de su personal no tiene ganas de trabajar, y solo lo hacen por circunstancias de

la vida y que están obligados a trabajar. Luego se retomara este tema que merece algo más de análisis.

Retomando con la estructura formal de la empresa, esta –ver organigrama de la empresa en Pág. 63.– permite visualizar que solo existen tres niveles organizacionales por lo que, se podría inferir, que permitiría una ágil interacción entre las distintas áreas, permitiría conocer el modo de operar de la empresa, reconociendo la importancia que tiene el desempeño de cada puesto o área de trabajo para el logro de los objetivos tanto individuales o grupales, propios o de la organización. El contar con pocos puestos de trabajo (7), la empresa agiliza en variables como coordinación, organización, control, interacción, relaciones, por lo que, permite mayor participación de los empleados en la vida de la organización. Cuando se le pregunta al gerente sobre el conocimiento que los tienen empleados, a quien dirigirse, cuando tienen inconvenientes, este manifiesta que los empleados conocen claramente a quien dirigirse para manifestarse.

Para finalizar, se recuerda lo que plantea Schein, E. (1992) en cuanto a una estructura organizacional, en la que una organización tendría una estructura adaptativa cuando diseñe y rediseñe su estructura todas las veces que sea necesario cuando los cambios así lo requieran. Por ejemplo, para estas fechas que se aproximan de navidad y año nuevo, posiblemente sea necesario reorganizar las funciones de cada uno de los empleados para el buen funcionamiento organizacional y brindar un mejor servicio a los clientes debido al conocimiento del incremento de la demanda de estos.

* Liderazgo

El gerente se define como una persona abierta a la comunicación en el que los empleados pueden contar con él para lo que necesiten. Plantea: “si todo el mundo pusiese su granito de arena, todo seria tan fácil”... “yo acá trate de ser amigo, compinche, confidente...”; en otro momento expresa: “los dueños dicen: un empleado mas es un problema mas... y en realidad en cierta forman tienen razón...”

Estas expresiones nos brindan la posibilidad de hacer varias interpretaciones con el objetivo de comprender la realidad del gerente. Se comienza por unas de las frases que mas llamo la atención, la frase de que un empleado mas es un problema mas, ante esto, seria importante que el gerente tuviera la posibilidad de examinar, de pensar, de reflexionar sobre su modelo mental, es decir, pensar que muy probablemente, esta forma de pensar, condicione su modo de actuar con los empleados. Uno se puede preguntar si este tipo de creencia le permite al gerente hacer algo para revertir esta creencia, posiblemente no, posiblemente cierre todos los caminos a la posibilidad de pensar en los puntos buenos o factores positivos que tienen los empleados

dentro de la empresa y así potenciarlos. Por ejemplo, uno podría pensar que un empleado mas a la empresa es por que esta requiere de ellos, requiere de su trabajo, etc. Otra de las frases: “yo acá trate de ser amigo, compinche, confidente...”, o en otro momento de la entrevista manifiesta: “yo acá escucho a todo el mundo... yo acá soy el consejero de todos los temas legales de todo el mundo... soy una persona muy abierta”. Esto haría referencia a la predisposición que tubo el gerente para con sus empleados, haría pensar de un gerente, retomando la clasificaciones que propone Zepeda Herrera F. (1999) sobre estilos de liderazgo, “relacional” que se caracterizaría por enfocarse a las relaciones con sus seguidores, buscar contribuir constantemente con la calidad de la organización y cuidar especialmente el lado económico de la empresa. Este seria el tipo de liderazgo que mejor define al gerente en base a su discurso. Realizando un análisis mas profundo del discurso, se expreso en tiempo pasado, que “trató” de ser amigo, compinche, confidente”. ¿Estaría manifestando que ya no lo es? ¿Se puede ser amigo, compinche de los empleados? ¿En que medida favorecen o no, relaciones de este tipo? Seria interesante poder pensar en un líder que tenga la capacidad de estar orientado a satisfacer necesidades tanto de la empresa como de las personas que forman parte de ella. Un líder que valore el desarrollo empresarial como personal en donde trabaje y se dedique poniendo énfasis en estas dos variables. Variables que conforman en gran parte el funcionamiento de la empresa como organización.

Otra de las frases que expreso el gerente fue: “si todo el mundo pusiese su granito de arena, todo seria tan fácil”... este tipo de expresiones haría pensar

de que todo el mundo serian los empleados y que no están poniendo su granito de arena, que no están colaborando para que las cosas sean fáciles. Pero, si lo gente no pone su granito de arena como expresa el gerente: ¿Por qué será? ¿Se esta haciendo algo para que pongan su granito de arena? ¿Seria una expresión de que habría empleados desmotivados? Por ejemplo, el gerente comenta que en la empresa no se realizan evaluaciones de desempeño porque los empleados, manifiesta: “conocen lo que tienen que hacer desde el primer día de trabajo y que les paga para que trabajen sin que nadie los este controlando”. Ante esto se reconoce la importancia que tienen las evaluaciones de desempeño como medio para motivar a los empleados que tienen como resultado de su trabajo un buen desempeño. Se los puede motivar con recompensas o gratificaciones.

De la bibliografía analizada en el marco teórico, aparecen 2 características importantes a destacar entre las diferentes cualidades que pueden definir a un líder: la capacidad de comunicar y la capacidad de motivar. A partir de lo manifestado por el gerente se podría inferir que la capacidad para motivar a los empleados esta debilitada, debido a que no utilizan actualmente, ningún medio para esto.

El gerente reconoce que el 40 por ciento de sus empleados no tienen ganas de trabajar y lo hacen porque están obligados a trabajar, en otro momento de la entrevista dice: “son muy pocos los que realmente se ponen las pilas.... Los que realmente se ponen las pilas son los que tienen necesidad de plata”; debido a esto, cada vez resulta relevante contar con algún tipo de motivación para los empleados.

Indagando mas sobre los supuestos que tiene el gerente, los cuales condicionan su forma de manejarse dentro de la empresa con sus empleados, expresa: “yo creo que los empleados vienen por un objetivo personal... que es la plata...” “salvo dos o tres, cada uno hace la suya, hacen lo mas posible por tratar de hacer lo menos posible...”. Queda explicito en estas frases, según la clasificación de Schein, E. (1982). Un supuesto racional-económico, el cual considera que a las personas no les gusta trabajar y harán todo lo posible para no hacerlo, que necesitan que se los controle, dirijan, evitan la responsabilidad y lo único que los motiva es el dinero. Aunque el dinero es importante no es el único medio de motivación, muchas personas consideran más importante, una vez cubiertas sus necesidades económicas básicas, su desarrollo personal, familiar, el sentirse valorado por la empresa, el considerarse parte del grupo, el trabajar en un ambiente agradable, el disponer de autonomía, poder tomar decisiones, etc. El gerente puede y debe motivar, también, por medio de la comunicación, otra de las características importante de un líder y se recuerda que, por medio de la comunicación, el líder transmite su visión, para convencer, para ganar seguidores, para entusiasmarlos a los proyectos de la organización. Detrás del trabajo de los empleados siempre hay una expectativa de conseguir algo a cambio (dinero, reconocimiento, formación, etc.). Por esto, también es importante que el líder reconozca que es lo que motiva a cada uno de sus empleados para utilizar diversos mecanismos de motivación y no solo el dinero.

Para concluir y recordando la teoría situacional planteada por Paúl Hersey y Kenetch Blanchard (1998) en donde el líder puede optar por dos tipos de

conductas: una orientada a la tarea y otra orientada hacia la relación; y en base a la información recabada, se podría decir que prima un modelo de liderazgo orientado a las tareas en donde el líder lleva a cabo la comunicación unilateral por medio de la explicación a cada seguidor de que es lo que tiene que hacer, como, cuando y donde. Habría muy pocas conductas orientadas a las relaciones en donde las comunicaciones son bilaterales, se brinda apoyo y ayuda.

* Procesos de Comunicación

Con respecto a comunicados o información brindada a los empleados, estos reciben información detallada verbalmente sólo de las actividades de su puesto, y la cual se les proporciona el primer día de trabajo. Estos nuevos ingresantes solo reciben información de días francos, rotativos, horarios de trabajo, pero nada de información a cuando a reglas, normas de funcionamiento, historia de la empresa; no se le brinda información de todo lo que compone la cultura de la empresa. Esta información, disposiciones, actividades nuevas, obligaciones, etc. se transmiten en forma personal y verbalmente por el gerente, sin contar con escritos de ningún tipo.

El gerente plantea: “yo hago reuniones... yo tengo reuniones con todos lo empleados...” mas adelante repite: “cada dos por tres tengo reuniones”. Luego expresa que estas reuniones son de dos personas, las cuales se entiende que no son programas, son eventuales cuando surge algún tipo de inconveniente

en el normal funcionamiento en el puesto del empleado. En otro momento de la entrevista el gerente expresa: “con los supervisores yo hablo, les planteo mi punto de vista, y todo esto se realiza personalmente”. Ante esto, se detecto que no se cuenta con un espacio o punto de encuentro, que tenga validez o marco institucional en donde la comunidad organizacional pueda expresarse, manifestar opiniones, sugerencias, aportar ideas. Se necesita un espacio en donde las comunicaciones fluyan, como clasifica Rodriguez, D. (2005), en forma ascendente, descendente y horizontalmente. Las comunicaciones ascendentes son aquellas comunicaciones en que los subordinados tienen la posibilidad de expresar como ven las tareas de sus superiores, comunicar sus ideas y sentimientos a las personas encargadas de tomar decisiones; las comunicaciones descendentes están destinadas hacia los empleados a los que el jefe señala lo que se espera de ellos (ej.: órdenes, castigos, límites, premios, etc.), aplicar decisiones e influir en los empleados y por ultimo, las comunicaciones horizontales, es decir, las comunicaciones entre los empleados, les permite comparar y compartir como se sienten, qué piensan, puntos de vista, etc.

Mejorar las comunicaciones internas, posibilitaría en todos los niveles de la organización, según Davis, K. y Newton, J. (2000), involucramiento mental y emocional, motivación a contribuir y aceptación de la realidad. El involucramiento mental y emocional permite el involucramiento total de la persona y no solo de sus habilidades por lo que sería un involucramiento psicológico. La participación motiva a los individuos, les da la posibilidad, según Zepeda Herrera, F. (1999), de ser parte de algo; y cuando un empleado

asume su parte como encargado de lograr los objetivos organizacionales, actúa con responsabilidad. El no contar con un espacio formal para expresarse haría pensar de empleados no involucrados con el funcionar de la empresa, con poca responsabilidad y compromiso por el logro de los objetivos de la misma. Se recuerda que, tener empleados que participen es tener empleados motivados que generen clima de trabajo satisfactorio, clima de pertenencia que permite un trabajo mejor y más a gusto. Utilizar canales de comunicación en el que participen todos los niveles organizacionales sería una de las mejores recompensas y oportunidades para los empleados y a la vez, funcionará como un medio para llamar la atención ante posibles conflictos, permitiendo que éstos se solucionen a tiempo.

Seria importante que el gerente conociera estos beneficios de las comunicaciones internas, y sobre todo que las comunicaciones internas crean un clima cordial y de confianza donde el empleado se sienta a gusto y vea que sus objetivos y los de la empresa están muy relacionados.

* Incentivos, Sanciones

La empresa no cuenta con ningún tipo de incentivos, mas que la del pago por el trabajo realizado, que esta establecido por ley. No es considera la posibilidad de brindar posibilidades de crecimiento, ni la posibilidad de establecer criterios de buen desempeño o fomentar la creatividad, como medio para proporcionar incentivos a los empleados. Los empleados cuentan

con un beneficio por parte de la empresa, que es el descuento de un 20% de los productos comprados en el supermercado.

En un momento de la entrevista el gerente manifiesta “yo gratifico o premio el cumplimiento” pero indagando mas sobre este tema, el gerente hizo referencia que en situaciones puntuales (por ejemplo: algún viaje que tiene que hacer algún empelados y le piden faltar), puede premiar con darle uno o dos días a los empleados; pero aclara que, si el empleados se lo merece le permite esto, porque si llega tarde o falta siempre no se lo permite. Pero en otro momento de la entrevista el gerente manifiesta utilizar incentivos: “económicos puro y exclusivamente”. Aquí existen incongruencias en el discurso del gerente al referirse al tema de beneficios o incentivos utilizados a los empleados. No queda claro los premios o incentivos que utiliza, probablemente sea así porque no existen criterios definidos para posibilitar beneficios, incentivos, etc.

Con respecto a las sanciones, el gerente estableció que ante conductas inapropiadas (robo, mal comportamiento, etc.) primero habrá una llamado de atención, luego una sanción (que pueden ser algunos días sin trabajar sin goce de sueldo) y por último, el despido. Cuando se le pregunto sobre como los empleados conocen de estas sanciones, refirió a que se les informo verbalmente el primer día de trabajo y sin mayores detalles.

Los planes de crecimiento en cuanto a los puestos de trabajo, dentro de la empresa, son nulos y esto se puede comprender de acuerdo al tipo de estructura formal que tiene la empresa; no hay demasiados niveles en su estructura por lo que, no permite un plan de crecimiento, o lo permitiría en la

minoría de los puesto. Sería relevante que la empresa pueda ofrecerles a los empleados, incentivos, beneficios, etc. Que sean consistentes con la participación de los empleados, pero que estos estén claramente definidos y estipulados. Que estos sirvan de guía, al igual que los actos o acciones que no son apropiadas dentro del ámbito de trabajo; esto permitirá disminuir la incertidumbre por no conocer las consecuencias de sus conductas.

El actual modo de funcionar de la empresa, en estas variables, haría pensar que el modo de aprender o conocer por parte de los subordinados sería por medio del ensayo - error, un proceso mecanicista en que habría un aprendizaje constante de las conductas permitidas o no basadas en las consecuencias de las mismas.

* Reclutamiento y Selección de Personal

A estos procesos los realiza el propio gerente en base a la necesidad de cubrir puestos nuevos de trabajo, dentro de la empresa. Para esto, no se utiliza ningún medio de divulgación de puesto vacante, el reclutamiento se realiza considerando los currículum que son llevados a los locales por los propios solicitantes o postulantes en cualquier momento del año; el gerente analiza la “necesidad de trabajo” del postulante y selecciona algunos cv para tener una entrevista con ellos. A esto justifica: “valoro mucho si tienen hijos o no, si están casados... acá es un grupo de personas de un nivel que la mayoría tienen hijos y no están casados... yo lo veo en base a la responsabilidad... si

soltero... hay mas probabilidad que faltes los fines de semanas porque saliste...”.

Se recuerda, que el proceso de selección de personal debe ser una actividad estructurada y planeada que permita atraer, evaluar e identificar de manera predictiva, las características personales de los candidatos que lo diferencian de los otros, y los hacen mas idóneos o mas aptos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos del puesto para el desempeño eficaz y eficiente de una tarea. Teniendo en cuenta esto, en el proceso de selección realizado actualmente en la empresa, se encuentran fallas desde su comienzo. El momento de la divulgación del puesto vacante a cubrir no se realiza, solo se tienen en cuenta cv existentes, por lo que se comenzaría a seleccionar candidatos que no fueron pensados ni enfocados en la búsqueda de personal. Es decir, cuando se decide comenzar con un proceso de selección, se comienza con el reclutamiento y para esto, se dirige la búsqueda de candidatos que uno considere, cubrirían lo mejor posible el puesto. En el anuncio de búsqueda se tendrán en cuenta distintos requisitos (edad, conocimientos, experiencia, etc.) que harían una primera selección debido a que la gente que cumpla estos requisitos serian aptos para comenzar con el proceso. El analizar cv existentes resultaría en perdida de tiempo analizando cv que no cumple con requisitos del puesto. El tener como criterio de selección una sola variable como lo es la “necesidad económica” expresa por el gerente tendría como consecuencias indeseadas. No hay un conocimiento sobre las expectativas que tiene el candidato para el nuevo trabajo, si son acordes a lo que la organización le

puede brindar, cuales son los objetivos que tiene el nuevo candidato, de modo contrario, basarse solamente en la necesidad económica del candidato provocara cambios permanentes de personal debido a que encontrar un nuevo trabajo con mejor remuneración le haría al candidato abandonar si trabajo actual si la empresa no le brinda un factor diferencial el cual poner en balanza en el momento de decidir si abandonar o no el puesto de trabajo. Esta permanente rotación repercutirá en altos costos para la empresa tanto económicos como de tiempo.

En un momento de la entrevista, se le pregunta al gerente sobre el cambio de personal y ante esto responde: “he.. no.. no desde que estoy yo no...” Ante esta respuesta se reformula esta pregunta sobre el cambio de personal a la que contesta nuevamente: “no... no... no, ni con la otra sucursal... como te dije... respeto el grupo”. Ante esta respuesta se comienza a indagar mas sobre este tema, haciendo preguntas puntuales sobre algunos empleados que no estaban mas en ese momento en el establecimiento (al haber tenido un primer contacto con la empresa para realizar a practica profesional y en ese momento estar realizando el diagnostico organizacional, el transcurso aproximado dentro de la empresa fue de 4 meses, esto permitió ver otra realidad distinta a la comentada por el gerente). Por esto, el gerente comienza a recordar diciendo que a la tarde hubo cambios de personal: “de la tarde se fue... una cajera... una fiambra...” comento un caso de un empleado que tenia problemas de drogadicción y lo tubo que trasladar de la casa central a la sucursal. Ante esto vuelven a aparecer contradicciones en un mismo discurso, las razones no se saben, solo se pueden hacer inferencias de un discurso

poco claro, en el que hay incoherencia en relación a un mismo tema, que haría pensar de algún tipo de conflicto alrededor de este. Se podría pensar que hay algo que tapar u ocultar. También se podría pensar en la existencia de un vacío de compromiso tanto, por parte de los empleados por ser los protagonistas de estos movimientos, como por parte del gerente que no tiene en claro las rotaciones internas del personal. Ulloa, F. (1995) plantea que, las contradicciones o falsedades serian reacciones como defensas mayores a algo que se lo aflige. Es por esto que se pensaría a las rotaciones internas o externas como problemas que preocupan al gerente.

Una vez seleccionado el nuevo trabajador, el primer día de trabajo se les presenta a sus compañeros y el ocupante anterior a su puesto, o alguien que se desempeñe en el mismo puesto, lo capacitará para que conozca y realice adecuadamente sus actividades. El paso siguiente a todo proceso de selección debería ser la inducción del nuevo empleado a la empresa. El proceso de inducción o “socialización organizacional”, como lo llama Chiavenato, I. (2001), seria la forma en que las organizaciones buscan integrar a las personas a su contexto para que se incorporen a las practicas y se adapten a la filosofía organizacional. Con este proceso se busca una adaptación mutua lo mas pronto posible entre la empresa y el candidato. Esta socialización seria para establecer las bases y premisas del funcionamiento en la relación del nuevo empleado y la empresa buscando un adaptación mutua lo mas pronto que sea posible. Se deduce que la empresa cuenta con un proceso de inducción débil en el que prevalecen las especificaciones del puesto.

Todo lo analizado sobre el proceso de selección, y en base a lo planteado por Schein, E. (1982) haría pensar de un proceso que no crea en el empleado la imagen que la organización desea que se cree. Este proceso muestra desorganización, desinterés por la incorporación del nuevo empleado poniendo énfasis en los procesos de trabajo solamente. Este desinterés por las individualidades, por las capacidades diferenciales que hacen mas pertinente un postulante que otro, le esta diciendo implícitamente al nuevo empleado que será un empleado mas, uno mas dentro de la empresa. Una empresa que solo buscara obtener sus beneficios mostrando desinterés por el nuevo empleado desde su comienzo, contando con un proceso de selección informal, en el momento de contar al nuevo empleado normas, valores, etc. Le estaría creando indiferencia por la organización, indiferencia en cuanto a las necesidades y capacidades personales por lo que comenzara, una vez ingresado a la empresa, a participar poco, rutinizará su trabajo, se sentirá amenazado y ansioso, no colabora ni se comprometerá con los fines de la organización. Es importante que las empresas puedan darse cuenta que conocer a su nuevo empleado, conocer cuales son sus objetivos, le permitirá anticipar si esto pueden ser o no compatibles con los objetivos de la empresa.

* Clima de Participación

El gerente, comenta que se realizan reuniones grupales frecuentemente tanto con los supervisores como con los empleados de primera línea, para conocer o identificar ideas o problemas. Pero luego, como habíamos anticipado anteriormente, se contradice cuando habla de las reuniones, refiriéndose a “reuniones personales” que él mismo tiene con los empleados. (Considerando a estas, como reuniones “grupales”). Agrega que estas son de caracteres circunstanciales, propias del compartir el mismo ámbito de trabajo.

Se recuerdan las importantes consecuencias que trae la participación en reuniones según Davis, K. y Newton, J. (2000): involucramiento mental y emocional, contribución, responsabilidad por esta. El involucramiento mental y emocional implica el involucramiento total de la persona y no solo de sus habilidades por lo que sería un involucramiento psicológico y el cual va a obrar siempre a favor de la organización cuando esta utilice y analice las aportaciones de los empleados y no solo quede en la simple aportación. La participación también motiva a los individuos a contribuir ya se que sienten con la autoridad de utilizar su iniciativa y creatividad en pos de los objetivos organizacionales. Y por ultimo, alienta a aceptar la responsabilidad de esta actividad grupal por lo que les permite integrarse como personas a la organización siendo un medio para elevar el desempeño y la satisfacción laboral. Ante esto, se estaría frente a un personal no involucrado, que no contribuye ni tiene ningún tipo de responsabilidad mas que la de cumplir con las tareas de su puesto. Se estaría frente a un personal que no esta motivado a hacer contribuciones, aportar ideas; que no esta integrado a la organización

porque esta no se lo permite, no hay un lugar o espacio físico programado a tales fines.

Mas adelante, durante el transcurso de la entrevista el gerente manifiesta: “Los empleados no toman ningún tipo de decisión... pueden tomar decisiones de su lugarcito de trabajo, de su cuadradito...”. Estos serian los momentos en que los empleados pueden participar como tal dentro de la empresa. Pero siempre se estaría hablando de las mismas variables, del puesto y de lo económico. Zepeda Herrera, F. (1999), refería a participar como ser parte de algo. Y aquí no se le estaría dando la posibilidad de ser parte de la empresa. No le estaría dando la posibilidad de que contribuyan o participen, que se involucren en el funcionar de la empresa.

Por otra parte, el gerente pone énfasis en su capacidad de escucha para con los empleados, se define como: “soy todo oído”. Esta autodefinición seria una ventaja para el proyecto, debido a que se contaría con una actitud abierta y predispuesta para que los empleados participen, por medio de opiniones, sugerencias, etc. Se espera que esta actitud de receptar lo que el empleado tenga para decir se convierta luego en retroalimentación, es decir, que el mensaje tenga un ida y vuelta para que no se produzcan malos entendidos, y surja una respuesta al mismo.

Se recuerda que la información en las empresas es una fuente de poder y una estrategia para los altos directivos, por lo que, utilizar canales de comunicación interna en el que participen todos los niveles organizacionales sería una de las mejores recompensas y oportunidades para los empleados de aportar algo, de sentirse competentes y tomados en cuenta.

* Relaciones

En general, el gerente refiere que estas son buenas y con buena predisposición a la colaboración entre todos los empleados. Por lo que se podría inferir, en base a lo planteado por, Robbins S. (1999), que en el grupo predomina la confianza, en el que cada una de las partes tiene una posición o status que es respetado y reconocidos por los demás. Las relaciones y la permanente interacción en el trabajo posibilitan satisfacer otra de las necesidades que el autor defiende como, necesidad de amistad y de relaciones sociales. Por otra parte Le Bon, G. citado por Freud, S. (1997), enuncia que cualquiera sean los individuos que se hallen en una comunidad, sus relaciones, sus vínculos los hallara transformados en un sentir, pensar y obrar de modo diferente a cuando estén solos; por lo que, esto hace pensar de lo importante que es conocer este sentir y pensar de los empleados para poder anticipar el modo de obrar.

Al hablar de la competencia en el grupo de trabajo, el gerente considera que si existe competencia en el grupo, existe competencia entre los turnos de trabajo que realizan “cambios” en la ubicación de la mercadería y esto es positivo porque son les permite ser creativos y es, una competencia sana, aclara el gerente. Teniendo en cuenta, lo propuesto en el marco teórico, esta competencia será sana cuando no reduzca la efectividad de la organización,

por ejemplo, que los cambios que se realicen sean por una toma de decisión analizada y responsable que beneficie la organización; que no distorsione los procesos de comunicación, es decir, que la comunicación no se vea afectada en ninguna de sus formas: ascendente, descendente ni horizontales. Y por ultimo, que prime la colaboración sobre todo, en el total de la organización.

Entrevista Abierta

Dimensión

* “Ser” parte valorada

– Lo que le importa a la empresa.

En base a las respuestas analizadas, 13 empleados de 15 empleados en total, respondieron que a la empresa solo le interesa obtener ganancias, beneficios económicos, etc., sin tener en cuenta la gente que forma parte de la misma.

– Beneficios, obsequios por parte de la empresa.

También, la mayoría de los empleados, expresaron que la empresa no tiene en cuenta los cumpleaños, no se realizan obsequios por esta fecha ni por ninguna otra; pero comentaron tener el beneficio de un descuento del 20% en cada compra realizada en el supermercado.

– Se sienten valorados por parte de la empresa.

Las respuestas que expresaban los empleados se dividieron entre: si sentirse valorados, a veces sentirse valorados y a veces no sentirse valorados como persona. Las argumentaciones de no sentirse valorados manifestaron que a la empresa solo les interesa que se trabaje para obtener ganancias económicas

sin importar que trabaje siempre la misma gente los días feriados, no teniendo en cuenta fechas especiales como cumpleaños, día de la madre, etc.

El conjunto de estas respuestas a la dimensión “ser parte valorada” muestra una realidad percibida por la mayoría de los empleados de la empresa: no sentirse valorados como personas. Esto se deduce de las respuestas de los mismos, en la que consideran: que a la empresa solo le interesa obtener ganancias económicas y no le brindan beneficios ni obsequios para fechas u acontecimientos especiales.

Considerando el discurso del gerente, habría concordancia en las expresiones tanto de los empleados con lo manifestado por el gerente: lo único que interesa es obtener ganancias económicas. Este objetivo por parte de la empresa, como comento el gerente, fue una suposición del propio gerente en el que base su forma de comportante dentro de la misma.

Pensar en empleados que no se sienten valorados, es pensar que existen empleados desmotivados, que trataran de no involucrarse, no hacerse responsables, que no participaran. Haría pensar de empleados que no están comprometidos con la empresa porque la empresa no estaría comprometida con ellos. Haría pensar de empleados que necesitan ser reconocidos y tenidos en cuenta.

Cuestionarios

Dimensiones

1- "Implementación de algún cambio"

Ante la pregunta de que si consideran que la organización debería implementar algún cambio; como dato relevante a considerar, surge la idea o necesidad, por parte de un grupo significativo de empleados, de rotar los días francos. Expresan que al ser estos fijos, no posibilita tener domingos libres, manifestando la importancia que tener un domingo libre para compartir en familia o con amigos.

Pagar a termino, blanquear los empleados, y consultar si se esta dispuesto a cambiar de sucursal, son algunos cambios a implementar (entre otros) propuestos por los empleados, que surgieron como respuestas a la pregunta.

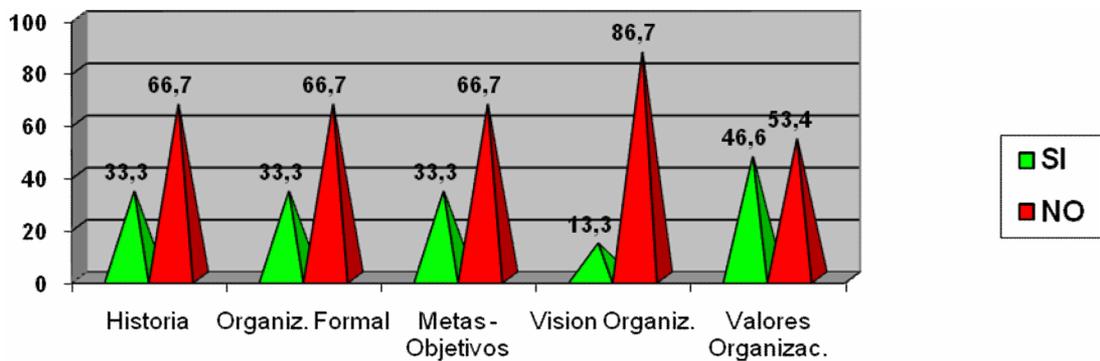
Considerando el momento especial que ha estado y esta atravesando la empresa, (debido a los continuos robos sufridos) algunos empleados han mencionado la necesidad de modificar los sistemas de seguridad de la misma; esto si bien, es un cambio importante propuesto por los empleados a tener en cuenta por parte de la empresa, no se considerará relevante para el proyecto, debido a que es una variable resultante, condicionante e irrelevante para los objetivos propios del mismo.

La implementación de algún cambio, generado por la mayoría de los empleados seria una información que los directivos de la empresa no deberían dejar de conocer. El hablar o pensar en propuestas de cambio, generaría en los empleados expectativas de cambios, de cambio a su realidad laboral, que muchas veces, es la realidad compartida por la mayoría de los empleados. Resultaría importante para la empresa, analizar esta propuesta de cambio, porque en caso de concretarse, generaría bienestar en los

empleados, los hará sentirse que fueron escuchados, tenidos en cuenta, valorados.

2- "Recibí información Clara..."

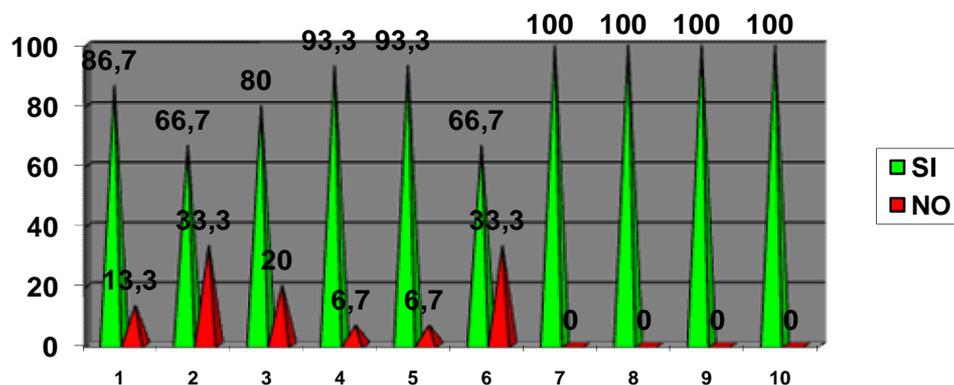
* En relación a la empresa:



Interpretando los resultados obtenidos, el 86,7 % de los trabajadores manifestó no recibir información clara sobre la visión organizacional; Otro dato relevante fue que el 66,7% de los mismos no recibieron información clara sobre la historia, organización formal ni de las metas - objetivos organizacionales. Estos datos, harían pensar, de acuerdo a lo planteado por

Zepeda Herrera, F. (1999) de empleados a los que no les brindo las condiciones necesarias para que forjen una identidad laboral a partir de la propia identidad de la empresa. Una Identidad empobrecida, que parece representada por un vacío de pasado y futuro. También haría pensar de empleados que no podrían comprometerse demasiado porque lo que, existe incertidumbre de un pasado que existió pero la mayoría no lo sabe y de un futuro que puede imaginarse pero no hay énfasis en este. Solo existe el día a día.

* En relación a mi trabajo

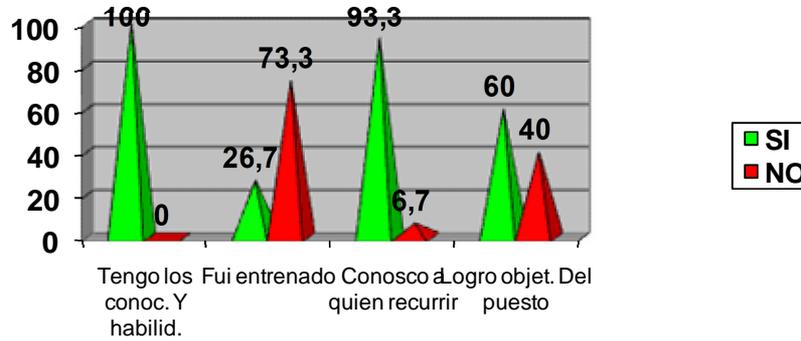


Referencias: 1= Áreas de Trabajo. 2= Materiales, Equipos, Insumos. 3= Tareas. 4= Responsabilidades. 5= Obligaciones. 6= Metas – Objetivos. 7= Días de Trabajo. 8= Días de Descanso. 9= Horarios de Trabajo. 10= Horarios de descanso.

El grafico muestra que el 100% de los empleados recibieron información clara sobre los días de trabajo, días de descanso, horarios de trabajo y horarios de descanso. Por otra parte, un dato que resalta del resto es que el 33,3% de los empleados no recibieron información clara sobre materiales, equipos, insumos de trabajo ni metas u objetivos laborales.

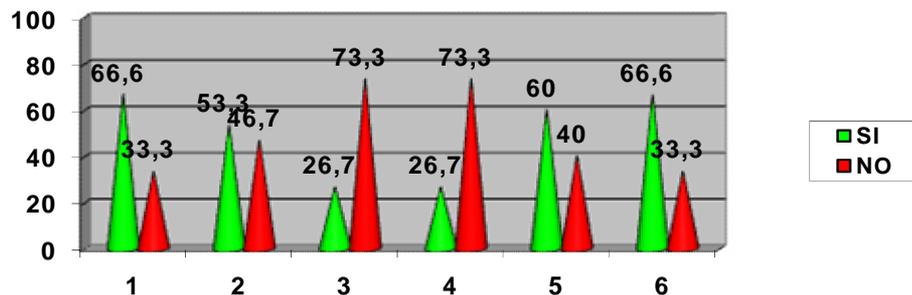
Esta datos apoyan los dicho del gerente cuando aclara que, lo único que le interesa a la empresa es obtener ganancias, y estos datos también, contrastan con la información sobre recibir información clara sobre la empresa. El énfasis de la empresa esta en obtener ganancias, por lo que resulta adecuado, estandarizar procesos de trabajo para conseguir esos objetivos. El concentrarse solo en los procesos de trabajo, se deja en un segundo plano el “quienes son como empresa”. “que es lo que quieren mas allá de los fines económicos”.

2 - * En mi trabajo:



Todos los trabajadores manifestaron Si tener los conocimientos y habilidades necesarias en su trabajo como también así conocer a quien recurrir ante cualquier eventualidad. Un dato relevante es que el 73,3% de los empleados no fue entrenado en su trabajo seguido de un 40% que no logra los objetivos del puesto de acuerdo al criterio personal de cada uno de los empleados. Aquí nuevamente, quedaría manifestado el enfoque de la empresa, puro y exclusivamente en los procesos de trabajo para obtener ganancias.

3- * En mi Empresa:

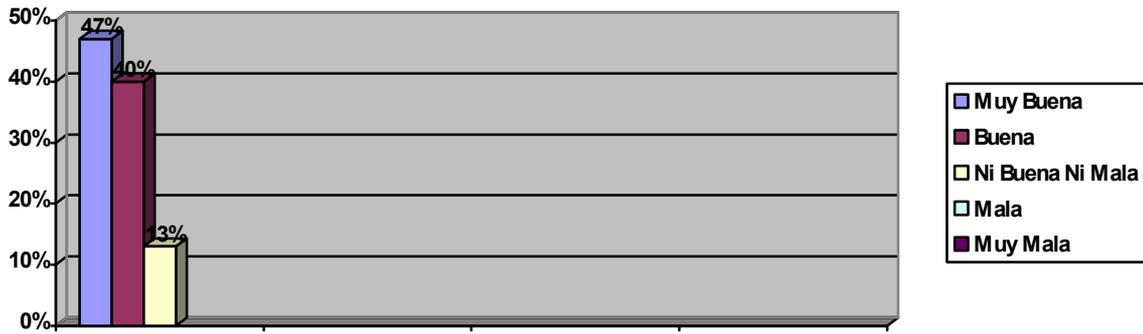


Referencias: 1= se realizan reuniones para identificar problemas. 2= puedo participar de estas reuniones. 3= se realizan reuniones para identificar ideas para mejorar las relaciones. 4= puedo participar de estas reuniones. 5= puedo hacer recomendaciones a la alta gerencia. 6= mis recomendaciones son tenidas en cuenta.

Como se puede observar, el 73% de los empleados expresaron que en su empresa no se realizan reuniones para identificar ideas para mejorar las relaciones por lo que, el mismo porcentaje de gente manifiesta no poder participar de esas reuniones. Por otra parte, un 66% coincidió en que Si se realizan reuniones para identificar problemas, siendo sus recomendaciones tenidas en cuenta.

Aquí existen incongruencias en lo manifestado por el gerente con lo expresado por lo empleados. Se recuerda, el gerente definió “hacer reuniones” de a dos, cuando hay algo que hablar, pero estos surgen eventualmente. Estas diferentes percepciones o interpretaciones harían pensar de algo que no esta claro, de algo que se quiere pensar esta bien, para que no haya posibilidades de mejoras.

- La Relación con mis compañeros de trabajo es...



Las relaciones entre los compañeros de trabajo se centrarían en ser Muy Buena y Buena, siendo Ni Buena Ni Mala una característica expresada por solo el 13% de los trabajadores.

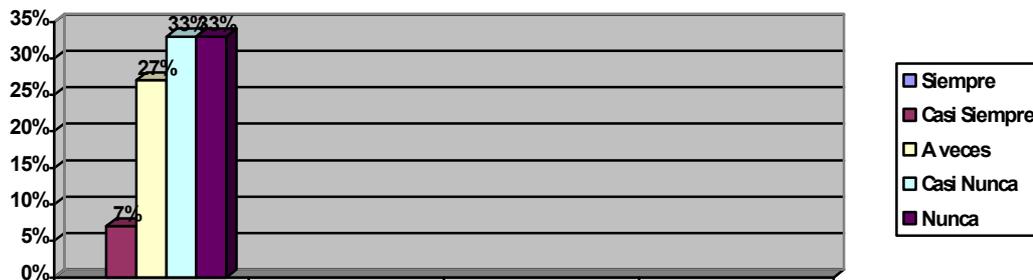
- *La Relación con mi jefe es...*



El 60% de los empleados expresaron tener Buena relación con su jefe seguido de un 34% que la considera Muy Buena. Solo el 6% la considera Ni Buena Ni Mala.

Las relaciones entre todo el grupo parecen ser buenas, sin mayores inconvenientes. Esto resulta importante porque tener buenas relaciones laborales es tener buen clima de trabajo. Tener a otro que con el cual interactuar, confiar, que le permita sentirse seguro y que no esta solo. En relación a los dichos del gerente, las relaciones fueron definidas de similar forma, no presentándose, aparentemente, mayores inconvenientes en estas.

- *Me siento mal en mi ámbito de trabajo...*



Casi Nunca y Nunca son opciones elegidas por el 33% lo trabajadores respectivamente, ante la consigna: me siento mal en mi ámbito de trabajo. El 27% expreso A Veces sentirse mal en su ámbito de trabajo y solo un 7% eligió la opción de Casi Siempre.

- *En mi empresa predomina la colaboración...*



De los resultados obtenidos, sobresale que un 53% de los empleados eligieron la opción de Siempre ante el enunciado de que en la empresa predomina la colaboración, seguido de un 20% que eligió la opción Casi Siempre. Casi Nunca fue una opción elegida por solo un 7% de los trabajadores no siendo la opción Nunca elegida por ninguno de los empleados.

Estos datos hacen inferir de un clima de trabajo en el que prima la colaboración y en el que casi nunca o nunca la gente se siente mal. Un clima de trabajo, que anteriormente, se vio reflejado en las buenas relaciones. Estos datos resultan relevantes, porque forman parte de las fortalezas de la empresa y suponen empleados

- *Me reúno con mis compañeros de trabajo fuera del ámbito laboral...*

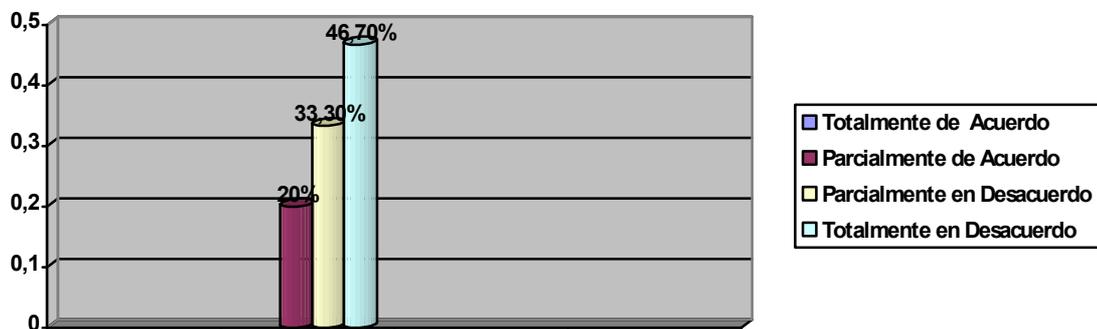


Entre el 40% y el 33% expresaron A veces y Casi Nunca respectivamente reunirse con sus compañeros de trabajo fuera del ámbito laboral. Siendo que el 20% de los empleados eligió la opción de Casi Siempre al elegir la frecuencia de estas reuniones.

Estas reuniones fuera del ámbito laboral, serian una nueva variante que acrecienta el sentimiento de pertenencia a un grupo. Robbins, S. (1994), hace referencia a diferentes determinantes de la cohesión en los grupos, entre ellos: el tiempo que pasan juntos, los existos que los une, las amenazas, el tamaño, etc. En la empresa, el tamaño del grupo que la forma es pequeño, son entre 5 y 7 personas por turno, por lo que seria un factor que posibilite la cohesión, la unión como grupo. El tiempo que pasan juntas es de 8 horas

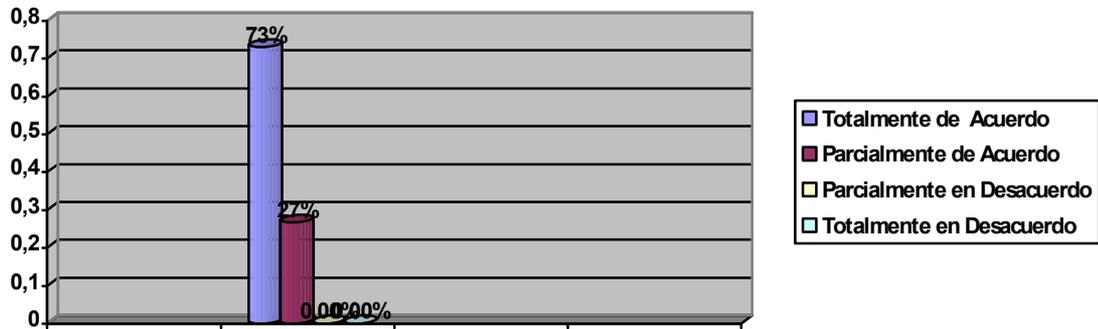
diarias, teniendo un día franco a la semana, por lo que, este sería otro factor que posibilite la cohesión del grupo. Tener un grupo cohesionado, unido puede traer tantas ventajas como desventajas pero siempre se espera de la unión del grupo para el logro de los objetivos tanto individuales como grupales u organizacionales.

* Mi jefe no me ayuda a cumplir adecuadamente mi trabajo...



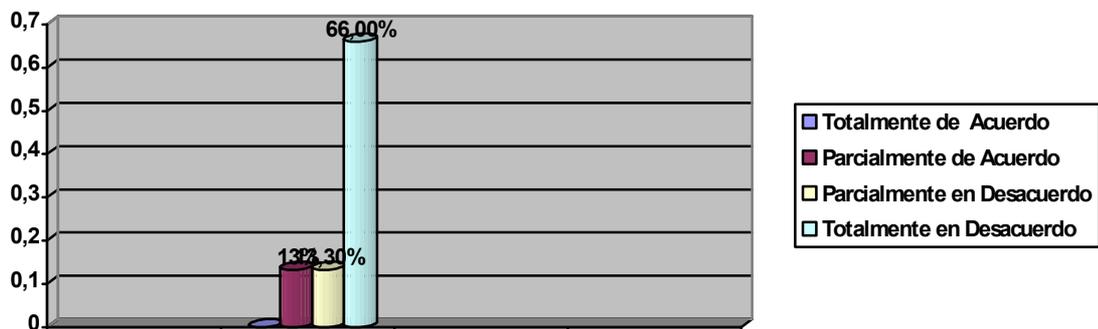
Ante la consigna de que si su jefe no le ayuda a cumplir adecuadamente su trabajo, el 46% de los trabajadores expresaron estar en Total Desacuerdo ante este enunciado, seguido de un 33% que consideró estar en Parcial Desacuerdo.

* *Mi jefe es claro en sus órdenes...*



Entre Totalmente de Acuerdo (73,3%) y Parcialmente de Acuerdo (26,7%) se centraron las respuestas optadas por los empleados al elegir su grado de acuerdo ante la consigna de si su jefe es claro en sus ordenes.

* *Mi jefe no esta dispuesto a enseñarme...*



El 66% de los empleados estuvieron en Total Desacuerdo ante el enunciado de que su jefe no esta dispuesto a enseñarle. Por lo que un 13,3 % estuvieron en Parcial Desacuerdo seguido de un igual porcentaje que estuvo en Parcial Acuerdo ante la consigna.

En base a estos datos recabados, se deducirá que la mayoría de los empleados tienen jefes o supervisores que ayudan a cumplir con el trabajo, dando órdenes claras y con disponibilidad para ayudar. Esta información no merece mayores interpretaciones, debido a que la empresa tiene una estructura funcional consolidada en todo lo referido a procesos de trabajos, que apoyan estos datos.

** Mi trabajo ayuda a cumplir los objetivos de la empresa...*

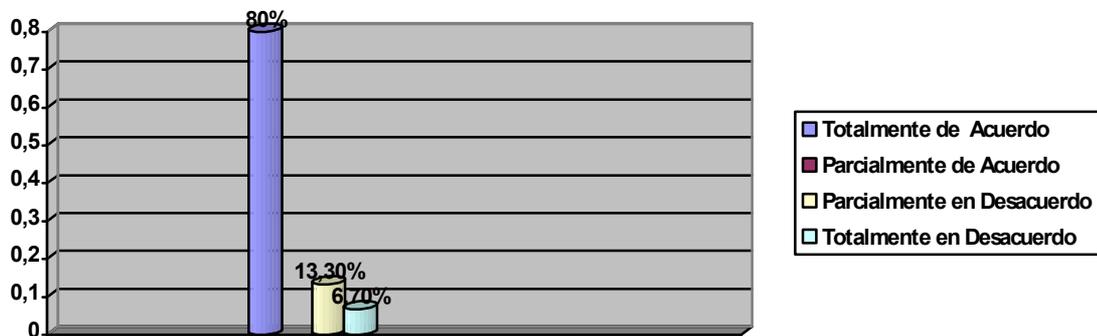


La mayoría de los trabajadores (73,3%) están Totalmente de Acuerdo en que su trabajo ayuda a cumplir los objetivos de la empresa, siendo el 22,7% que esta en Parcial Acuerdo ante esta afirmación.

Aquí surgen incongruencias en lo referido a los objetivos de la empresa, debido a que, entre el 66 % y el 86 % de los mismos empleados habían

manifestado no recibir información clara sobre misión, objetivos, visión de la empresa. ¿Cómo conocer si el trabajo ayuda a cumplir los objetivos de la empresa si no se conocen? Nuevamente se repetiría esta forma de manejarse bajo supuestos, cuando las cosas no están claras, pero, ¿Por que existen están incongruencias? ¿a que harían referencia?. Estas incongruencias harían referencia a conflictos alrededor de los objetivos. Pero ¿alrededor de los objetivos personales o los objetivos organizacionales? También se podría inferir que si existen conflictos alrededor de los objetivos es porque estos no están claros o no son compartidos.

* *Entiendo claramente como mi jefe evalúa mi desempeño...*



El 80% de los trabajadores eligieron las opciones de Totalmente de Acuerdo y Parcialmente de Acuerdo ante el enunciado de Entiendo claramente como mi jefe evalúa mi desempeño. Un 13,3% eligió estar en Parcial Desacuerdo y solo un 6,7% de los mismos optó por estar en Total Desacuerdo ante la afirmación.

3.5 CONCLUSIONES DIAGNOSTICAS DE LA ORGANIZACION

Por medio de los métodos y técnicas a través de los cuáles se ha llevado a cabo el diagnóstico: (observaciones, entrevistas, cuestionarios) se ha podido determinar que la empresa cumpliría sus objetivos económicos, es decir que la misma alcanzaría los niveles de productividad pretendidos. La empresa contaría con jefes que están dispuestos a ayudar a sus empleados a cumplir los objetivos de trabajos de su puesto, siendo claros en sus órdenes. Este les permite a los empleados trabajar en un ámbito de respaldo y colaboración. Las relaciones entre todos los niveles jerárquicos parecen no presentar mayores inconvenientes ya que se definieron como buenas y muy buenas; con colaboración entre todos y esto también se reflejaría en forma explícita que la mayoría de los empleados no se sienten mal en su ámbito de trabajo. La empresa cuenta con una estructura organizacional reconocida por todos los miembros de la empresa no causando mayores inconvenientes en el funcionamiento normal del supermercado, con una clara idea de los puestos de trabajo, actividades, responsabilidades, etc.

Por otra parte y a través de los datos obtenidos, se ha podido conocer que el proceso de reclutamiento y selección de la empresa es realizado por el

gerente de la misma, el cual considera desempeñarse adecuadamente en estas actividades, pero profundizando en el tema, el mismo, considera únicos factores relevantes para la selección del candidato: la necesidad de trabajo en base a su entorno familiar. El gerente no estaría realizando un proceso de selección sino que solo sería una elección de candidato. El factor de necesidad de trabajo, es un factor importante a considerar, pero no debería ser el único determinante para la selección, debido a no prever futuras consecuencias, debido a este tipo de decisiones. A través de un proceso de selección bien realizado, se disminuyen los tiempos, la rotación de personal, gastos de incorporación y capacitación que se generan por un proceso de selección deficiente y una toma de decisión fallida.

Según lo que plantea Schein, E. (1982), en cuanto a la importancia de contar de un procesos de selección que cree en el empleado la imagen que la empresa desee que se forme y, teniendo en cuenta las características del proceso de selección que se está utilizando actualmente en la empresa; el empleado no se estaría creando una adecuada imagen de la empresa, debido a que el proceso de selección actual expresaría indiferencia hacia las necesidades y capacidades personales de los empleados, a partir de esto posiblemente el empleado se da cuenta que no debe participar mucho en los procesos de la empresa, debiendo rutinizar su trabajo, sintiéndose amenazado y ansioso, no colaborando ni comprometiéndose con los fines de la organización. El contar con un proceso de selección informal, sin demasiada estructuración y planificación, haría suponer por los empleados,

que las cosas en la empresa “se hacen así” de simple, así de fácil, sin compromiso y responsabilidad de lo que se hace.

También se ha conocido que los empleados no tienen una clara idea de lo que la empresa fue y hacia donde se dirige, debido a que la mayoría de ellos no conocen la historia de la organización ni tampoco la visión a largo plazo, es decir, no se tiene una clara idea de lo que la empresa pretende ser y/o hacia donde orienta sus objetivos. La empresa parece estar desorientada o muy enfocada en su día a día. Zepeda Herrera, F. (1999) al hablar de la importancia de contar con la historia de la empresa, objetivos, visión, misión y políticas claras y precisas, las reconoce como fundamental, por que posibilita al empleado, conocer su lugar de trabajo y forjar su identidad laboral a partir de la identidad de la empresa. El conocer estos enunciados, le permitirá involucrarse con la empresa, a partir del conocimiento de quienes son como organización, de donde vienen, que pretenden y hacia donde se dirigen. En el análisis de los datos también se encontraron incongruencias en el discurso en base a si se conocían los objetivos de la empresa; y es por esto que también, resulta adecuado trabajar con la definición de objetivos, y que estos sean compartidos. Objetivos que puedan incluir objetivos personales como organizacionales posibilitando el compromiso con los mismos.

Las diferencias en el discurso de los empleados con el discurso del gerente, sobre la realización de reuniones, genero dudas y a la vez, fue uno de los puntos de urgencia a tratar. Generaron incertidumbre de que algo estaría pasando en los sistemas de comunicación, que no están siendo claros. Contar con canales de comunicación interna, que tengan validez y estén reconocidos

como tal por la empresa, será otro medio para mejorar la interacción en todos los sentidos; y en el que todos los empleados podrán expresar sus emociones de frustración o de satisfacción, todos podrán participar.

También se ha detectado una carencia en cuanto a la integración del empleado como parte fundamental para crear un clima laboral que fomente las ganas de formar parte de la empresa a la que trabaja. Por esto se identifica la posibilidad de fomentar la integración por medio de la participación en las comunicaciones internas. Al respecto Zepeda Herrera, F. (1999) plantea que la comunicación en la empresa es considerada la clave de la motivación, ya que le permite a la gente expresar sus ideas y con la confianza que serán escuchados y valorados. El poder expresar o participar en la detección de factores relevantes para el funcionamiento de la empresa les permitirá a los empleados sentirse a gusto en su lugar de trabajo.

El autor plantea que cuando un empleado asume su parte como encargado de lograr los objetivos organizacionales, actúa con responsabilidad lo que le permite involucrarse en la empresa. Rodríguez D. (2005) plantea que generalmente todo problema de la organización es un problema de comunicación y puede ser detectado a través del sistema de comunicaciones de la organización. Pareciera que hay distorsiones en la comunicación por parte de los empleados como del gerente. Un buen sistema de comunicación interna ayudará a generar clima de pertenencia permitiendo un mejor desempeño por parte del empleado, como una mejora permanente del clima laboral. Se sugiere contar con un espacio físico con validez institucional que

permita a todos los empleados participar, aportar ideas, sugerencias, reflexionar, elaborar juntos lo vivido en la realidad organizacional.

Por otra parte, los trabajadores expresaron no sentirse valorados como personas, principalmente porque la empresa se interesa por sus fines económicos. El enfocarse en fines puro y exclusivamente económicos, no daría la posibilidad de pensar en nuevas alternativas o incluir otro tipo de motivaciones. Los medios y la forma de proporcionar reconocimientos a los empleados tanto como persona como por el desempeño de su trabajo, no están establecidos. Solo reciben la retribución económica establecida por ley. En base a lo que postula Schein, E. (1982), la empresa espera que sus empleados se comprometan, sean flexibles y trabajen en óptimas relaciones interpersonales; por lo que si espera esto de sus empleados, debe ofrecerles incentivos o gratificaciones correspondientes a esta participación.

Para finalizar, Bleger, J. (1999) al hablar de disociaciones y contradicciones en la entrevista, enuncia que estas corresponderían a disociaciones y contradicciones de la personalidad misma, en este caso particular, hablaríamos de disociaciones y contradicciones en la misma realidad organizacional. Esto permite detectar como cada una de las partes configura su propia realidad y la describe de un modo particular. Este autor habla de una organización de un “campo psicológico” que le es específico. Por lo que la totalidad de estas disociaciones, incongruencias, contradicciones nos estarían hablando del carácter de la organización, de sus tensiones y conflictos, tanto como de su particular organización y dinámica psicológica. Si se recuerdan las

contradicciones o incongruencias alrededor de temas como, rotaciones, reuniones, los cuales generaron mayor ansiedad por parte del gerente o incongruencias en cuanto a tener claro o no los objetivos de la empresa. Haría pensar de una necesidad de ocultar, de tapar, de no expresar los conflictos.

Ulloa, F. (1995) plantea que al estudiar una institución no solo se deben examinar los conflictos, o las conductas manifiestas como una consecuencia de la realidad actual, sino, examinar sus orígenes en la historia de la institución, preguntándose el para que de ese acontecer sintomático. En la empresa, habría para preguntarse muchos para que, para que: un proceso de selección informal; para que: la no existencia de mejores canales de comunicación interna que permitan interacciones sin distorsiones en la comunicación; para que: basarse en supuestos que dominan el funcionamiento de la mayoría de los empleados. Existieron, existen y existirán muchas conductas o manifestaciones para preguntarse para que, lo importante será darse cuenta de este modo de funcionar, de encontrar los motivos y paralelamente identificar vías alternativas para mejorar o dar soluciones a estas.

Por esto, surge la necesidad de pensar un proyecto que permita elaborar los conflictos existentes, en lugar de negarlos u ocultarlos; que permita solucionar estos conflictos provocando cambios en las mismas áreas y que, a la vez, provocaran cambios en tantas otras áreas que no tienen una conexión aparente pero que se verán afectadas. También, todo la información relevante, recabada en el diagnostico organizacional, y que no se trabajara en

el proyecto, abren el panorama sobre nuevas áreas en las que se podrían pensar o reflexionar su estado actual y proponer vías alternativas de cambios.

A continuación se presentaran nuevamente los resultados obtenidos en la organización pero agrupados en fortalezas y debilidades:

Fortalezas:

- Objetivos económicos logrados
- Roles bien definidos y claros
- Desempeño laboral exitoso
- Relaciones grupales e intergrupales buenas
- Entorno de colaboración

Debilidades:

- Proceso de reclutamiento y selección: informal e inadecuado
- Cultura organizacional débil
- Filosofía organizacional difusa, poco arraigada y difundida
- Procesos y medios de Comunicación interna: informales e insuficientes

- Clima de Participación laboral: inexistente
- Rotaciones de puesto: altos índices
- Practicas de Motivación, reconocimientos, incentivos: no establecidos

Se han detectado diversas variables posibles a trabajar dentro de la empresa, pero de acuerdo a los tiempos y características propias del proyecto se presenta el “Programa Integral para mejorar la adaptabilidad organizacional del supermercado Super Cerca Las 24 hs.” con el objetivo de trabajar, en forma conjunta, algunas de las variables estudiadas y consideradas como relevantes y prioritarias a trabajar en un corto plazo.

El proyecto tendrá como objetivos específicos: capacitar a los responsables de la selección de personal del supermercado en un proceso de selección profesionalizado y formalizado; definir la filosofía organizacional para lograr el manual de políticas organizacionales de la empresa y fijar y mejorar los canales de intercambio de información o comunicación dentro de la empresa por medio de la participación de los empleados. Estos tres objetivos (los cuales, se trabajaran en tres módulos respectivamente) surgen porque Shein, E. (1982) plantea que al estudiar las 5 variables básicas dentro de la organización: 1. Proceso de reclutamiento y selección; 2. El problema de las relaciones grupales e intergrupales; 3. El diseño y rediseño de su estructura; 4. El liderazgo y 5. La utilización del empleado y el contrato psicológico, se podrán identificar aquellas áreas en que la organización puede tener mas dificultad de adaptación. Por medio del diagnostico se ha detectado que, una

de las áreas con mayores problemas de adaptación es el área de reclutamiento y selección de personal, siendo este informal e inapropiado. Ante esto, se presentará un proceso profesionalizado y adaptado a las necesidades de la empresa y el cual será realizado por el o las personas encargadas de realizar este proceso, previo a una capacitación. Es de particular importancia que el proceso de reclutamiento y selección sea realizado por personal de la empresa debido a que, da la posibilidad de hacer participe cada vez mas y mas a las personas que forman parte de la organización, da la posibilidad de que las personas sean responsables del funcionamiento organización. Un adecuado proceso de reclutamiento y selección posiblemente tenga sus repercusiones en otra de las debilidades detectadas en la empresa: altos índices de rotaciones internas, que posiblemente surjan por las deficientes prácticas de incorporación de personal. Luego se elige proponer un modulo para definir la filosofía organizacional y conformar el manual de políticas de la empresa porque, a pesar de haberlo detectado como una debilidad de la organización, surge como n complemento al proceso de reclutamiento y selección. Es decir, una vez elegido un nuevo candidato para que se incorpore a la estructura de la organización, se debe realizar un proceso de inducción o socialización organizacional, en el que se busca integrar a la personas para que incorpore y adapte a la organización lo mas pronto posible. Este será entonces, el momento apropiado para dar a conocer la filosofía de la organización, y para esto se necesita de una filosofía organizacional bien definida, clara, difundida y compartida tanto por los nuevos integrantes de la empresa como también

así, para los que ya forman parte de la misma. Por eso es que surge un tercer modulo de trabajo el cual, permita fijar y mejorar los canales de intercambio de información o comunicación dentro de la empresa por medio de la participación de los empleados, pero en el que, también, se presentara el manual de políticas de la empresa como así también su historia y misión para construir, junto con los empleados, una visión compartida del futuro. Esto permitirá difundir, compartir y arraigar elementos de la filosofía organizacional logrando cada vez más un claro sentido de identidad tanto para la empresa como para los empleados. Retomando el ultimo objetivo, y no por esto menos importante, se elige trabajar con los procesos y medios de comunicación interna porque la comunicación es interacción, es intercambio, es interrelación entre las partes que conforman la organización y fomentar la comunicación interna por medio de la participación de los empleados es poder trabajar, en forma conjunta, dos características de la empresa detectadas como debilidades. Este modulo permitirá, entre otras cosas, fomentar la flexibilidad y creatividad interna para realizar cambios; recibir y comunicar información en forma confiable y valida; rediseñar continuamente la estructura de la organización para que sea congruente con sus fines y tareas, etc. Los resultados esperados en este modulo, serian algunas de las condiciones organizacionales esperadas para lograr adaptabilidad; las cuales se complementarían con los resultados obtenidos de los anteriores módulos. Los puntos de urgencia a trabajar, en mayor o menor medida, tendrán sus repercusiones o efectos en otras partes de la organización, por ser un sistema. Después de un tiempo, si se realizara nuevamente un diagnostico

organizacional de la empresa, estudiando las mismas o diferentes variables a las estudiadas, uno podrá identificar (de este proyecto) repercusiones anticipadas y deseadas en algunas áreas, mientras que en otras tantas no; por esto, siempre habrá en una organización: situaciones, procesos, métodos para pensar, mejorar y que permitan trabajar las debilidades una y otra vez, y las veces que fuesen necesarias para lograr el estado deseado como organización.

Queda abierta la posibilidad de continuar trabajando en un mediano o largo plazo, las debilidades no trabajadas o afectadas explícita o implícitamente con el programa de aplicación (prácticas de motivación, reconocimientos, incentivos.) no porque estas sean de importancia menor, sino porque: se reconoce la complejidad de proyectos ambiciosos que solo terminan en ineficiencia e improductividad con elevado tiempo y costo para todos y porque, se considera que un proyecto organizado y programado como el presente, lograría en la empresa los objetivos deseados.

Sin demorar más a los lectores y abundar en mayores detalles, se prosigue a presentar el Proyecto de Aplicación Profesional en el que se justificaran, con detenimiento, cada uno de los módulos con sus respectivas actividades y estrategias de trabajo para cumplir con los objetivos deseados.

CAPITULO IV

4.1 Proyecto de Aplicación Profesional

*“PROGRAMA INTEGRAL PARA MEJORAR LA
ADAPTABILIDAD ORGANIZACIONAL DEL
SUPERMERCADO SUPER CERCA LAS 24 HS.”*



4.2 Introducción

A pesar del costo que puede generar la creación del “Programa integral para mejorar la adaptabilidad organizacional del supermercado Super Cerca Las 24

hs.”; es difícil encontrar acciones, desde la organización, orientadas a mejorar de la efectividad organizacional y la vida empresarial.

Esta propuesta de trabajo se llevará a cabo a partir de la aplicación de 3 módulos diferentes con un total de 10 encuentros; con una duración aproximada de 5 meses incluyendo la aplicación de las últimas evaluaciones de impacto del proyecto. Los encuentros tendrán una duración aproximada de entre 70 minutos y 90 minutos por encuentro, variando de acuerdo a las características de los mismos. Cada módulo será trabajado de manera individual o grupal también variando de acuerdo a los objetivos de cada uno.

El modulo I “Proceso de Selección” se divide en 5 encuentros de capacitación dedicados al gerente y/o a las personas responsables de esta actividad en el supermercado.

El modulo II “Definición de Filosofía Organizacional” se divide en 2 encuentros que también estarán destinados al gerente y/o todas aquellas personas que se consideren adecuadas involucrarla en la definición de políticas de la empresa. Se trataran temas referentes a cultura, visión, políticas, beneficios para los empleados, etc.

El modulo III “Participación” consta de 3 encuentros los cuales están dedicados los trabajadores de la empresa, de toda la estructura organizacional. Se trabajaran actividades para general una visión compartida, fomentar la participación de los empleados a la empresa como así también para fortalecer la identidad laboral de los trabajadores.

El ultimo modulo se repetirá dos veces para cada turno, es decir; primero se trabajará con un turno de trabajadores de la empresa y luego se repetirá el

encuentro con el siguiente turno de trabajadores. Esto es para no dificultar los horarios y turnos de trabajo normales de los empleados.

Al finalizar estas actividades, se aplicaran 3 cuestionarios para evaluar el impacto producido por el proyecto. Estos cuestionarios serán administrados de manera particular a lo largo de los tres módulos.

Este proyecto contiene elementos que permitirán a los destinatarios desarrollar una actitud proactiva en relación a sí mismos y a la vida de la organización, que incitará en los integrantes de la empresa a tomar conciencia sobre la importancia de estos aspectos. Las actividades de los tres módulos son para informar, capacitar y participar a los trabajadores de la empresa a fomentar la adaptabilidad organizacional del supermercado, reflejada en diferentes actividades dentro de la vida organizacional. Con el presente se espera generar mejoras en la vida organizacional que podrá tener repercusiones, por ejemplo: en los niveles de productividad, índices de rotación, etc.

4.3 Cronograma y Presupuesto

A continuación se presenta el cronograma de las actividades de los distintos módulos como así también el presupuesto para cada uno de ellos. Los mismos están sujetos a cambios de acuerdo a las eventualidades propias de cualquier proyecto.

CRONOGRAMA

MODULO I	Mes 1			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
	Encuentro 1	Encuentro 2	Encuentro 3	Encuentro 4
	Mes 2			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
MODULO II	Encuentro 5	Eval. Impac.	Encuentro 1	Encuentro 2
	Mes 3			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4

	Eval. Impac.	Encuentro 1		Encuentro 2
	Mes 4			
MODULO III	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
		Encuentro 3	Eval. Impac.	
	Mes 5			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
		Eval. Impac.		

PRESUPUESTO

MODULO I	COSTO
GUIA PROCESO DE SELECCIÓN	\$ 15
HONORARIOS DEL PSICOLOGO	\$ 725
TOTAL	\$ 740
MODULO II	COSTO
MANUAL DE POLITICAS ORGANIZACIONALES	\$ 60
CUADROS DE FILOSOFIA ORGNIZACIONAL	\$ 100
HONORARIOS DEL ASESOR LEGAL	\$ 85
HONORARIOS DEL PSICOLOGO	\$ 360
TOTAL	\$605
MODULO III	COSTO
ALQUILER POWER POINT	\$ 80
FILMINAS	\$ 60
HOJAS	\$ 1
CARTULINAS	\$ 14
CINTA ADEHESIVA	\$ 3.50

LAPICERAS	\$ 15
HONORARIOS DEL PSICOLOGO	\$ 600
TOTAL	\$ 753.50
TOTAL PRESUPUESTO	\$ 2098.50

4.4 Modulo I: Proceso de Selección

Objetivos:

- a) Capacitar a los Destinatarios en el proceso de selección profesional y formal adaptado para el supermercado Super Cerca
- b) Ofrecer una herramienta organizada que permita la incorporación de personal adecuado para cubrir puestos vacantes
- c) Profesionalizar y formalizar el proceso de selección de personal del supermercado para elaborar un manual de procedimiento del proceso de selección del supermercado Super Cerca las 24 horas

Fundamentación:

La administración de los recursos humanos es una de las formas para planificar y organizar la atracción de personal a la empresa. Gracias a esta planificación se puede prever la cantidad de personas que se necesitara como así también la cantidad de personas que se debe seleccionar por medio de un proceso de selección. Un proceso de selección básicamente es un proceso de búsqueda de indicadores tanto positivos como negativos respecto a la vida y el comportamiento laboral de los candidatos. Como dice Schein, E. (1982) hay que preguntarse si los métodos que se están utilizando en la empresa para la selección, prueba y entrenamiento del empleado, crean en él, la imagen que la organización desea que se cree y es por esto que si estos métodos con los que se vincula al personal para formar parte de la empresa crean indiferencia hacia las necesidades y capacidades personales, seria posible que el empleado se de cuenta que las cosas se hacen o cumplen en base a las necesidades que surgen no teniendo para esto pasos o procesos estandarizados, adaptados o planificados para tal fin y que puedan hacer efectiva la tarea. Se dará cuenta que no debe participar mucho en la empresa porque las cosas se hacen como se vienen haciendo sin posibilidades de aportar, debiendo rutinizar su trabajo, posiblemente sintiéndose amenazado y ansioso, no colaborando ni comprometiéndose con los fines de la organización.

Tomando estos conceptos como base, es que se puede decir que el proceso de selección de una empresa es uno de los pilares fundamentales para construir un grupo humano que represente la empresa de manera adecuada y en donde, tanto la empresa como las personas puedan desarrollarse, crecer y

evolucionar de manera armónica. El proceso de selección de personal debe ser una actividad estructurada y planeada que permita atraer, evaluar e identificar de manera predictiva, las características personales de los candidatos que lo diferencian de los otros, y los hacen más idóneos o más aptos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos para el desempeño eficaz y eficiente de una tarea.

Desde este punto de vista, y considerando lo relevado durante el diagnóstico empresarial, es importante poder ofrecer a la empresa un proceso de selección formalizado, que le permita incorporar a las personas adecuadas en la vacante, para prevenir problemas como la alta rotación, bajo rendimiento laboral, disminución de la productividad, y por ende de la competitividad financiera de la empresa.

El proceso de selección que se diseñó para esta empresa se basa en las características relevadas de la empresa, como por ejemplo: tiempos requeridos para cubrir vacantes, cantidad de vacantes a ocupar, tipo de puestos, requisitos formales, entre otras. Esto posiblemente tenga sus efectos, en un tiempo no tan largo, a contar con puestos de trabajo cubiertos por gente que cumpla con las características propias que requiere el puesto y viceversa, logrando estabilizar la permanencia en los puestos. La empresa en la actualidad, necesita incorporación inmediata y permanente, por esto se diseñó un proceso de selección en etapas que permite la aplicación del proceso completo o de algunas etapas dependiendo del puesto y necesidad de urgencia de la empresa para cubrir vacantes.

Destinatarios:

Este módulo está orientado al gerente y/o toda persona que se vean involucrados en la selección de personal de la empresa.

Actividades: “Capacitación a Destinatario/s del Proceso de Selección”

La capacitación estará dividida en 5 encuentros de aproximadamente 90 minutos cada uno de ellos, con una diferencia de 1 semana entre los mismos. La capacitación se dictara en las instalaciones de la empresa en los horarios previstos y acordados con los destinatarios de la capacitación.

Encuentro N° 1

Objetivos:

- a) Explicitar y evaluar el proceso de selección que se lleva a cabo actualmente en la empresa.
- b) Desarrollar las principales etapas de un proceso de selección formal.

Actividades:

- Se comenzará solicitando al destinatario de la capacitación describa verbalmente los pasos del proceso de selección que se lleva a cabo actualmente en la empresa (repasando los criterios de selección que se

utilizan actualmente en la empresa y cuales considera que son las fortalezas y debilidades de este proceso)

- Luego, por medio de se explica la importancia y los beneficios de contar con un proceso de selección formalizado para la empresa y cual sería una estructura adecuada para un proceso de selección de acuerdo a las características de la empresa.
- Como cierre del encuentro se realizará un repaso mostrando en forma grafica las diferentes etapas del proceso de selección profesionalizado y adaptado. (Ver grafica en Anexo II Pág. 169)

Recursos:

Humanos:

- Psicólogo

Materiales:

- 1 habitación u Oficina
- 2 sillas

Económicos:

- Honorarios del psicólogo \$85

Encuentro N° 2

Objetivos:

- a) Definir una vacante.
- b) Definir el Perfil

Actividades:

- Para comenzar el segundo encuentro, se repasará lo visto durante el primer encuentro referido al proceso de selección formal, retomando las temáticas de la Etapa I (Definición de vacante y características del perfil) para trabajar.
- Para comenzar con la definición de la vacante del puesto se tomará como punto de partida el Manual de Puesto de la empresa (Resultado de la Practica Profesional en la empresa). Para esto se seleccionará un puesto de trabajo de complejidad baja o intermedia (por ejemplo operario o supervisor) y se identificarán las diferentes partes. (ver Planilla en Anexo II Pág. 170)
- Una vez definida la vacante, se realizará el cierre de la entrevista dejándole como consigna al destinatario que identifique, según su criterio, del relevamiento realizado, aquellas características que deberían figurar en la publicación de un aviso de vacante.

Recursos:

Humanos:

- Psicólogo

Materiales:

- 1 habitación u Oficina

- 2 sillas
- Manual de Puestos de la Empresa.

Económicos:

- Honorarios del psicólogo \$85

Encuentro N° 3

Objetivos:

- a) Definir los criterios para la publicación de un aviso.
- b) Definir espacios de publicación.

Actividades:

Las temáticas que se verán son las de la etapa II del proceso de selección: Publicación de aviso de búsqueda. (Que información debe figurar en el aviso de selección y Donde, como y cuando publicar un aviso de selección).

- Se retomara la consigna que se le dio al gerente en el cierre del encuentro anterior: “identificar cuales serían aquellas características del puesto que deberían figurar en la publicación del aviso” y que explicita esto.
- Una vez revisado esto, se trabajará con clasificados elegidos de una publicación de diario, sobre distintos tipos de clasificados: Notables, Notables Agrupados, Lineales, Lineales Destacados, Destacados, etc.

Se identificarán, en forma conjunta, las diferentes características observadas tanto de las formas como del contenido de cada tipo de clasificado al igual que las ventajas y desventajas de los mismo.

- Se comparará con lo señalado por el destinatario (a partir de la consignada) para finalmente establecer tipos de publicaciones que se realizará en los aviso de búsqueda laboral.
- Se establecerán los medios de publicación a utilizar por la empresa para difundir la vacante, para esto se identificarán los medios gráficos de publicación más importante de la ciudad como así también los días de mayor tirada. Después, se analizará y definirán los medios alternativos de publicación, principalmente la publicación en internet y en que casos se recomienda.
- Como cierre de la entrevista se realizará un resumen del encuentro repasando verbalmente las actividades. Luego se identificarán las partes/información indispensables en un aviso de puesto vacante. (ver “Información Indispensable de Aviso de Puesto Vacante” en Anexo II Pág. 171)
- Para finalizar, se seleccionará un modelo de clasificados para la empresa que sirva de ejemplo para futuras publicaciones.

Recursos:

Humanos:

- Psicólogo

Materiales:

- 1 habitación u Oficina
- 2 sillas
- Avisos Clasificados.

Económicos:

- Honorarios del psicólogo \$85

Encuentro N° 4

Objetivo:

a) Definir criterios de evaluación de CV y preselección de candidatos.

Actividades:

Para este encuentro, las temáticas que se verán serán las de la etapa numero III “Recepción y Selección de CV”.

- Se iniciará el encuentro repasando las etapas del proceso de selección en forma verbal y con la utilización de la grafica de las etapas del proceso.
- Luego se seleccionaran diferentes tipos de C V de la base de la empresa, para identificar, junto con el destinatario las características que deben tenerse en cuenta al momento de la lectura de los CV. Para esto se retomará la definición realizada en el encuentro anterior sobre los requisitos excluyentes y no excluyentes que deben poseer los candidatos. Una vez definido esto se leerán los CV conjuntamente con el gerente y se realizará una primera selección. (Se recomendará revisar algunos datos y hacer anotaciones en los CV con la finalidad de retomarlos en el paso siguiente (entrevista individual). (ver “Datos a Tener Cuenta” en Anexo II Pág. 172).
- Por ultimo se confeccionará, en función de los CV seleccionados, un ranquin de postulantes de acuerdo a criterios establecidos en la actividad anterior que serán los que formen parte de la última etapa que es entrevista individual.

- Para cerrar este encuentro, se recordaran verbalmente los pasos realizados en la selección de CV, y se asistirán las dudas que presente el destinatario.

Recursos:

Humanos:

- Psicólogo

Materiales:

- 1 habitación u Oficina
- 2 sillas
- CV de la Base de Datos de la Empresa.

Económicos:

- Honorarios del psicólogo \$85

Encuentro N° 5

Objetivos:

- a) Describir las características de la entrevista individual de selección de personal.
- b) Definir herramientas útiles para la evaluación de candidatos.
- c) Establecer criterios de selección de postulantes.

Actividades:

Para este encuentro se vera la ultima etapa del procesos de selección: –Etapa IV: Entrevista Individual.–

- Para comenzar el encuentro se trabajaran las pautas de la entrevista de selección de personal. Por lo que se utilizaran CV con que cuente la empresa y se pedirá al destinatario que marque sobre el mismo CV aquellos datos que considere debe sondear en la entrevista individual para obtener información pertinente y adecuada que le permita evaluar al candidato.
- Luego se comparara con la “Planilla de Profundización de Entrevista Individual” (Ver en Anexo II Pág. 173) y se definirán en forma conjunta y de modo razonable aquellos puntos importantes a profundizar en la entrevista individual para el proceso formal.
- Posteriormente se le explicara en forma verbal, que se deben evaluar las notas e impresiones obtenidas durante las entrevistas para luego seleccionar aquel o aquellos candidatos que se consideren más aptos. A partir de esto, se debe continuar con la comprobación de antecedentes de él o los candidatos preseleccionados.
- Para cerrar el encuentro se realizará un “Role Playing” o juego de roles en el que: el psicólogo representará el rol del candidato y el gerente deberá realizar la entrevista como si fuera una situación real. En función de esto, el psicólogo irá haciendo las marcaciones pertinentes cuando considere necesario con el objetivo de ayudar a desarrollar las habilidades del gerente como selector.

Recursos:

Humanos:

- Psicólogo

Materiales:

- CV
- 1 Habitación u Oficina
- 2 Sillas
- 2 Lapiceras

Económicos:

- Honorarios del psicólogo \$85

Cierre del Modulo

Objetivo:

- a) Organizar la información obtenida a lo largo de los tres encuentros.
- b) Armar una guía para el proceso de selección para la empresa
- a) Supervisar un proceso de selección realizado por el gerente.

Actividades:

- El psicólogo organizara y resumirá la información obtenida en los encuentros con el gerente y se plasmaran estos resultados en Pasos del Proceso de Selección profesionalizado y formalizado para el supermercado, en una guía de puntos claves en el proceso de selección para la empresa. (Se reconstruirá cada una de las planillas trabajadas en los distintos encuentros de acuerdo a lo que halla surgido en los mismo, esto con motivo a tener planillas fiables en los momento de utilizarlas por el reclutador.)
- Para finalizar se supervisara al gerente en un proceso de selección real, marcando, todas las veces que sea necesario, las pautas trabajadas a lo largo de los 5 encuentros descriptos anteriormente, a modo de acompañar en este nuevo proceso formalizado.

Esto se realizará cuando surja la necesidad de selección en la empresa y se estima aprox. un total de 6 horas a trabajar para este proceso de selección (variando de acuerdo al tipo de puesto a seleccionar).

Recursos:

Humanos

- Psicólogo

Económicos

- Honorarios del psicólogo \$ 300
- Impresión guía para el Proceso de Selección para “Supermercado Super Cerca las 24 hs.” \$15

4.5 Modulo II: Definición de Filosofía Organizacional

Objetivos:

- a) Conformar el Manual de Políticas de la empresa
- b) Enunciar Misión y Visión de la empresa mediante cuadros para colgar.

Fundamentación:

Recordemos que los componente de la filosofía organizacional, según Zepeda Herrera, F. (1999) son la historia, los objetivos, las metas, la visión, las políticas, etc. La definición de estos aspectos filosóficos les permitirá a los empleados conocer la empresa donde trabajan, los beneficios que se les otorgue por formar parte de la misma, les permitirá guiar sus conductas como

así también trabajar bajo las reglas de funcionamiento propuestas por la empresa. Será una guía, como define el autor, que oriente su vida organizacional. Una vez definidos y dados a conocer los beneficios con los que contarán los empleados, los hará sentirse respaldados y seguros en su lugar de trabajo, ya que conocerán sus beneficios y deberes como “personas-trabajadores”. La definición en forma clara y precisa de la filosofía organizacional conllevará a forjar una identidad propia para la empresa con la que los empleados se puedan identificar. Es importante que estos componentes de la filosofía se plasmen, algunos en cuadros y otros en un manual de políticas organizacionales concreto, al cual todos los empleados tendrán conocimiento y acceso cada vez que sea necesario.

Rodríguez D. (2005) hace referencia que las empresas son configuraciones organizacionales que se caracterizan por una identidad; y que las características propias de cada organización, las premisas del decidir organizacional, los modos acostumbrados a conceptualizar el trabajo, lo bueno, etc.; son características centrales del Quehacer organizacional y constituyen un Quehacer con identidad propia. El aspecto de significado compartido de la cultura es la que la convierte en un instrumento tan importante para dirigir y dar forma a la conducta. Resumiendo, la filosofía organizacional sería como una trama de significados que está presente en el día a día de la empresa y regula la vida organizacional de la misma. El no encontrarse plasmada en un manual de políticas y el no estar dado a conocer, a quienes forman el sistema organizacional, podría traer aparejado en los empleados inseguridades, ansiedades, frustraciones, etc. Y todo esto por no

conocer donde están trabajando, hacia donde se dirigen como empresa, cuales son sus beneficios y deberes por formar parte de la misma.

Se hace difícil avanzar cuando la identidad no es nítida o cuando los escenarios hacia el futuro son enigmáticos, porque no se conoce hacia donde se dirige, hacia donde se va con los esfuerzos. Por eso, para comprender la importancia de los factores que componen la cultura organizacional es necesario saber que, la misión es la razón de ser de la empresa; la visión es la proyección de la empresa en escenarios futuros, los objetivos permiten guiar las acciones cotidianas o a largo plazo. El conocer estos componentes de la filosofía organizacional le permitirá a los empleados encaminar sus objetivos, las metas empresariales y personales; serán como ejes que motiven a los miembros de la organización. Los valores, las creencias, los principios, son ideas profundamente cargadas de emotividad que guían de manera continua el proceder de todos los integrantes de la organización.

El dar a conocer al empleado la filosofía organización como el manual de políticas de la organización, beneficia el sentimiento de pertenencia a la empresa ayudando a lograr adaptación de los empleados a la empresa y asegurando fundamentalmente, la transmisión de “como se hacen y manejan las cosas en la empresa”.

Destinatarios:

El destinatario de este modulo será el gerente y en caso de que sea necesario, todo el personal que el gerente considere necesario involucrar en este modulo.

Actividades:

Para definir la filosofía organizacional, se realizarán encuentros semanales con el/los destinatarios en donde se trabajaran en cada encuentro diferentes ítems relacionados a esta temática.

Previamente se estipularon 2 encuentros de 80 minutos aprox. Cada uno de ellos, con una distancia de una semana cada uno de los encuentros. (El programa permite la flexibilidad de ampliar la cantidad de encuentros que sean necesarios hasta concluir con la definición del manual de políticas.)

En cada encuentro se trabajara bajo la estructura de entrevista semidirigida, siendo los objetivos de estas desarrollar enunciados que permitan la conformación del manual de filosofía organizacional de la empresa.

Cuando sea necesario, el tratamiento de las políticas laborales se trabajara, conjuntamente con un asesor legal, a los fines de corroborar todos aquellos permisos y licencias que estipula la ley, y que deben ser cumplidos.

El cierre del modulo estará dado por la conformación de un manual de políticas organizacional concreto para la empresa como así también cuadros con algunos componentes filosóficos trabajados.

Encuentro N° 1

Objetivo:

- a) Informar sobre la importancia y los beneficios de contar con una filosofía organizacional clara y especifica para toda la empresa.
- b) Comenzar a definir componentes de la filosofía organizacional.

Actividades:

- Por medio de láminas realizadas en Microsoft Power Point se informara al gerente sobre la importancia y los beneficios de contar con una filosofía organizacional para la empresa.
- Luego, se comenzaran a definir componentes de la filosofía de la empresa, como así también, del manual de políticas, por medio de la modalidad de entrevista semi-estructurada (Ver “Definición de Filosofía y Políticas Organizacionales” en Anexo II Pág. 175)

Recursos:

Humanos

-Psicólogo

Materiales

- oficina u habitación

- 2 sillas

- Notebook

- Grabador

Económicos:

- Honorarios del psicólogo \$ 90

Encuentro N° 2

Objetivo:

- a) Culminar con la definición del manual de políticas para la empresa

Actividades:

- Se continuara trabajando con la modalidad del anterior módulo para culminar con la definición del manual de políticas organizacionales. (Ver “Definición de Políticas Organizacionales” (2) en Anexo II Pág. 177)

Recursos:

Humanos:

- Psicólogo
- Asesor Legal

Materiales:

- 2 sillas
- 1 habitación amplia/oficina.
- Grabador

Económicos:

- Honorarios del psicólogo \$90

Cierre del Modulo

Objetivo:

- a) Organizar la información obtenida a lo largo de los tres encuentros.
- b) Armar el manual de políticas para la empresa

Actividades:

- El psicólogo procesara la información obtenida en los encuentros con el gerente, analizando y obteniendo un concepto claro, preciso y definido de cada uno de los ítems que conformaran la filosofía de la empresa.
- Se plasmara toda la información procesada en un manual de políticas organizado para el supermercado, que culminará con la elaboración concreta del manual de políticas para la empresa. (Ver modelo de formato sugerido para el manual de políticas en Anexo II Pág. 178). (En caso de considerarse necesario, se buscara ayuda en un Asesor Legal para conformar el manual de políticas.)

- La Historia, Misión y Visión empresariales se darán a conocer en forma de cuadros que serán colocados en lugares estratégicos dentro de la empresa.

Recursos:

Humanos

- Psicólogo

Económicos

- Honorarios del psicólogo \$ 180
- Honorarios del asesor legal \$85
- Impresión del Manual de Políticas Organizacionales \$60
- impresión de 3 cuadros para colgar (historia, misión y visión organizacional)
\$ 100

4.6 Modulo III: “Participación”

Objetivos:

- a) Fomentar la participación de los empleados de la empresa mediante la información e involucramiento con la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa.
- b) Crear una visión compartida mediante la reflexión de los propios objetivos.

- c) Ayudar a generar participación activa de los empleados mediante la propuesta de ideas o soluciones.

Fundamentación:

Partiendo de la importancia de contar con la historia de la empresa, visión, misión y políticas claras y precisas, es fundamental que los empleados conozcan de estas, para forjar su identidad laboral con la empresa, a la vez que, les permitirá involucrarse en la misma. Para comprender la importancia de los factores que componen la cultura organizacional es necesario saber que, sin una misión clara, los empleados no tendrán una guía hacia donde encaminar sus objetivos, las metas empresariales y personales. Sin una visión compartida no se lograra motivar a los miembros de la organización para convertirlo en realidad. Los valores, las creencias, los principios son ideas profundamente cargadas de emotividad que guían de manera continua el proceder de todos los integrantes.

Senge, P. (1990) propone en para las “organizaciones inteligentes” una visión compartida, es decir, imágenes que llevan a la gente de la organización a crear una sensación de vinculo común. El autor plantea que, cuando la gente comparte una visión esta conectada, vinculada por una aspiración común. Esta visión compartida, haría pensar de una unión en pos de objetivos comunes, una unión que concentraría energía y dedicación por estar comprometidos cada uno de los integrantes. Con una visión compartida se estaría incitando a

que cada uno de los integrantes se comprometa con sus visiones, por lo que, al ser compartida por la mayoría, se estaría comprometiendo con la visión de la empresa. El autor plantea que las dimensiones de visiones personales habitualmente son alrededor de: la familia, la organización, el mundo, etc. Y a partir de, compartir estas visiones personales, surgirá un compromiso por las visiones compartidas.

Por otra parte, se conoce que los problemas que surgen de la vida cotidiana laboral pueden ser detectados a través de sistemas de comunicaciones efectivos. Por lo que es también importante contar con medios de comunicación que informen o alerten sobre potenciales problemas a partir del constante intercambio de información dentro de la organización, como así también será un medio para aportar ideas, sugerencias, etc. Como ya se había citado, Rodríguez D. (2005) plantea que generalmente todo problema de la organización es un problema de comunicación y puede ser detectado a través del sistema de comunicaciones de la organización. Un buen sistema de comunicación interna ayudará a generar clima de pertenencia permitiendo un mejor desempeño por parte del empleado, como una mejora permanente del clima laboral.

La comunicación en la empresa es considerada la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas y seguramente se sienta a gusto en su lugar de trabajo. Darles la posibilidad de participar a todos los integrantes de la organización, es darle el lugar para que generen propuestas de solución a problemas,

produciendo así un mayor grado de compromiso y responsabilidad compartida en las futuras acciones.

Por su parte, Zepeda Herrera (1999), refiere a participar como ser parte de algo. Y cuando un empleado asume su parte como encargado de lograr los objetivos organizacionales, actúa con responsabilidad. Desde hace tiempo, se considera que los problemas que enfrentan las empresas son provocados en su mayoría por el desconocimiento que tienen los mandos superiores acerca de lo que sucede en la base de la empresa. Este tipo de participación, por medio de la manifestación de ideas, sugerencias, etc. es de gran utilidad porque sirve para fomentar la creatividad de todos los empleados como así también permite involucramiento hacia la empresa,

los alienta a aceptar la responsabilidad de esta actividad grupal por lo que, les permite integrarse como personas a la organización siendo un medio para elevar el desempeño y la satisfacción laboral, posibilitando una nueva forma de interacción dentro de la empresa. Los empleados tendrán una nueva forma de expresarse, de manifestar su realidad dentro de la empresa; será un nuevo medio para decir lo que piensen, permitiendo canalizar las tensiones, conflictos que puedan surgir de la vida organizacional. El hablar de la propia realidad organizacional posibilita reflexionar en conjunto, posibilita un camino para encontrar en forma conjunta, en caso de ser necesario, nuevas alternativas viables.

Destinatarios:

Participaran en este modulo todos los integrantes de la estructura organizacional.

Actividades

Se llevaran a cabo 3 encuentros los cuales se realizaran dos veces cada uno de ellos (un encuentro para un turno de trabajo y luego el mismo encuentro para el siguiente turno de trabajo). Los encuentros se realizarán cada 14 días en el espacio que la empresa brinda en su local, cada encuentro tendrá una duración aproximada de 90 minutos, por lo que se utilizaran, 60 minutos de la hora de trabajo y 30 minutos después de finalizada la jornada laboral de los empleados, para asegurar la asistencia a los mismos. Los encuentros serán de entre 7 a 9 personas.

Se comenzara explicando a los empleados la importancia y los beneficios de contar con un programa con estas características, se fomentara la visión compartida, la identificación de distorsiones en la comunicación, como así también, la identificación de nuevos canales de comunicación interna. Se finalizara el modulo con sugerencias pertinentes al desarrollo general de este modulo.

Encuentro N°1:

Objetivo

- Presentar la modalidad de trabajo del modulo
- Transmitir historia, misión organizacional
- construir una visión compartida del futuro

Actividades

- Se transmitirán los puntos que conformaran el encuadre del trabajo de este modulo, por medio de filminas (Ver planilla de encuadre de trabajo en Anexo II Pág. 180)
- Se presentará brevemente, por medio de filminas, la historia y misión de la empresa.
- Luego se trabajara para generar una visión compartida del futuro:
 - 1) El gerente, utilizando una planilla, (Ver planilla de preguntas en Anexo II Pág. 181), realizara las preguntas de a una por vez. (Esperara que cada uno de los empleados conteste a la pregunta, para continuar con la siguiente.) Solicitando que colaboren y respondan de a uno por vez.
 - 2) el gerente instara al grupo a encontrar congruencias en las manifestaciones de sus objetivos (ira tomando nota de esto, en una

pizarra, en la que agrupara las visiones de acuerdo a ejes comunes (visión personal, familiar, laboral, etc.).

4) finalmente, el gerente expresara la visión de la empresa y pondrá de manifiesto el acuerdo entre las visiones personales de los empleados y las organizacionales. (en caso de no darse así, se reformulara la visión para generar una visión compartida).

- Para el cierre del encuentro, el psicólogo realizará una síntesis del encuentro, enunciando la importancia de contar con visiones compartidas. Finalmente citará a los participantes al siguiente encuentro, recordando fecha, hora y lugar de encuentro.

Recursos

Humanos:

- Un psicólogo.

Materiales:

- una habitación amplia
- 8 o 9 sillas
- Pizarra
- Proyector de PowerPoint.

Económicos:

- Honorarios del psicólogo \$ 90.00

- Alquiler proyector de PowerPoint \$40
- Filminas \$ 30

Encuentro N° 2

Objetivo

- Dar a conocer, el manual de políticas de la empresa.
- Identificar distorsiones en la comunicación para analizar la importancia de una buena comunicación.
- Identificar soluciones viables para disminuir las distorsiones en la comunicación interna del supermercado.

- Estimular la capacidad creadora y la promoción de ideas y soluciones no convencionales.

Actividades

- El gerente dará a conocer el Manual de Políticas de la empresa, por medio de filminas, en el que expondrá brevemente, los diferentes puntos que lo conforman, explayándose más, en aquellos puntos que los empleados desconocen: Normas de comportamiento general, rotación laboral y beneficios para los empleados.
- Se identificarán las distorsiones en la comunicación, para esto:
 - 1) El psicólogo solicita cinco voluntarios y se les pide que esperen afuera del salón. Al grupo que permanece en el salón se les pide que tenga una actitud lo más imparcial posible y en silencio, que tome nota sobre lo que va sucediendo.
 - 2) Se hace entrar el primer voluntario y le muestra una imagen (la cual también será vista por los participantes que quedaron dentro del salón).
(Ver imagen en Anexo II Pág. 182)
 - 3) Después se hace pasar al segundo voluntario, y se le dice al primero que le debe describir oralmente lo que ha visto en la foto.
 - 4) Después que el primero le transmitió lo que vio al segundo, este debe transmitir lo que oyó al tercer voluntario, y así hasta llegar al último.
 - 5) El quinto voluntario escribe en una hoja, sin verbalizarlo, lo que captó de la descripción que le dio su compañero (el cuarto voluntario).

6) Finalmente, el psicólogo muestra la imagen nuevamente a todos, y el último voluntario, comunica al resto, lo que escribió en la hoja y lo que ve en la foto, imagen.

- Posteriormente, se trabajara conjuntamente entre el psicólogo y los participantes, la forma de evitar o disminuir estas distorsiones en la comunicación en la vida laboral; para esto, se identificarán los tipos de comunicaciones internas existentes en la empresa como así también las comunicaciones internas que consideran que están más distorsionadas y el motivo al que atribuyen esto. Para esto el psicólogo:
 - solicitará al grupo que identifique aquellas distorsiones presentes en la comunicación diaria dentro de la empresa, mientras que ira tomando nota en una cartulina de aquellas distorsiones identificadas,
 - por ultimo, el psicólogo dividirá en grupos de a 3 participantes y se dará 10 minutos para que cada grupo escriba en una hoja propuestas para solucionar las distorsiones detectadas. Luego, un vocero de cada grupo deberá comunicar las soluciones encontradas, y el resto de los participantes podrá opinar sobre la viabilidad o no de cada propuesta.

- Finalmente el psicólogo hará un resumen de las soluciones viables para las distorsiones encontradas, en base a las opiniones de los participantes, y el objetivo será implementar las acciones correspondientes para solucionar las distorsiones.

Recursos

Humanos:

- Un psicólogo.

Materiales:

- 1 habitación amplia
- 8 o 9 sillas
- Lápiz/fibra
- hojas/cartulina
- imagen o foto.
- Proyector de PowerPoint.

Económicos:

- Honorarios del psicólogo \$ 90.00
- Alquiler proyector de PowerPoint \$ 40
- filminas \$ 30
- hojas \$ 0.50
- 2 cartulina \$2.00

Encuentro N° 3

Objetivos

- Fijar y mejorar un nuevo canal de intercambio de información.
- Fomentar la participación y la comunicación.
- Estimular la capacidad creadora y la promoción de ideas y soluciones no convencionales.

Actividades

- Para iniciar el encuentro se retomarán lo trabajado en el encuentro anterior: distorsiones en la comunicación y soluciones encontradas por los empleados.
- Luego, en forma individual y de manera anónima, se escribirán tarjetas con opiniones personales para mejorar la comunicación interna del supermercado que, serán colocadas en un recipiente;
- Luego, cada uno de los empleados deberá sacar una tarjeta y la pegara en la pared y así sucesivamente hasta acabar con la exposición de todas las tarjetas escritas por los participantes;
- Una vez que todas las tarjetas fueron leídas, con todo el grupo se seleccionaran las tarjetas con las soluciones que se consideren más eficaces mejorar la comunicación interna de la empresa. En forma paralela se hará un nuevo grupo en la pared con estas tarjetas “elegidas”. Y se identificarán verbalmente los motivos de la elección mientras que el coordinador ira registrando en una cartulina estas explicaciones y como serian puestas en práctica en la empresa. Para ello el coordinador realizara unas preguntas (Ver preguntas en Anexo II Pág. 183).
- Finalmente, quedara elegido un nuevo canal de comunicación interna, que se espera comience a implementar lo antes posible

Recursos

Humanos:

- psicólogo.
- Representante de la Empresa

Materiales:

- 1 habitación amplia
- 1 mesa grande
- 8 o 9 sillas
- tarjetas
- lapiceras
- cinta adhesiva
- caja de cartón

Económicos:

- Honorarios del psicólogo \$ 90.00
- tarjetas o cartulina \$ 5.00
- Lapiceras \$ 15.00
- cinta adhesiva \$ 3.50

Cierre del Modulo

Objetivo:

- a) Organizar la información obtenida en los dos últimos encuentros.

Actividades:

- El psicólogo procesara la información obtenida en los encuentro y hará un informe para la empresa con un resumen de las soluciones elegidas como viables. Y las respectivas sugerencias. –Al finalizar la pagina–.

Recursos:

Humanos

- Psicólogo

Económicos

- Honorarios del psicólogo \$ 60

Encuentro numero 1: Se sugiere repetir este encuentro, una vez al mes, durante el tiempo que sea necesario, en el que se trabajen las visiones compartidas con la modalidad propuesta. Esto permitirá, cada vez mas, compartir las visiones personales, reflexionar sobre estas y así, generar visiones compartidas.

Encuentro numero 3: Sugerencias para mejorar los canales de comunicación:

- Buzón de Comunicaciones
- Reuniones con directivos
- Cartelera

Un buzón de comunicaciones, permanente, colocado en el lugar de descanso de los empleados, permitirá que todos los integrantes de la organización puedan expresarse con libertad y puedan dirigirse hacia los niveles superiores de la empresa. Se podrán dejar mensajes, sugerencias, opiniones, dudas, etc. Se sugiere que estos no sean de carácter anónimo porque permitirá contar con un mensaje fiable.

Las reuniones con directivos son reuniones donde se le dará la posibilidad a los empleados de hablar cara a cara con superiores o gerente y puedan expresarse, otorgando a los empleados sentimiento de protagonismo. Sentimiento que son valorados desde la respuesta a su mensaje. Se realizara una reunión mensualmente con fecha y horario pre-fijada. Esto posibilita dar respuestas al buzón de comunicaciones y será un modo rápido de obtener

respuesta a lo surgido durante la reunión. Se podrá hacer un resumen de lo hablado en la reunión que podrá exhibirse en una cartelera.

Una cartelera, permanente, en el lugar de descanso de los empleados, le permitirá a los mandos medios y altos, exponer mensaje para los subordinados, por ejemplo: recordatorios, resumen de las reuniones, etc.

4.7 Propuesta de Evaluación de Impacto

La evaluación de los resultados se realizará por medio de dos encuestas con preguntas cerradas y abiertas en algunos ítems. Estas encuestas tendrán como objetivo general evaluar el impacto de los encuentros realizados con los diferentes protagonistas del proyecto de aplicación. Especificando, el cuestionario: **Evaluación del Impacto “Programa Integral para mejorar la adaptabilidad organizacional del supermercado Súper Cerca “las 24 hs.” (1)** tiene como objetivo evaluar el total de los encuentros realizados con el modulo 1 en el que, se evalúan variables como comprensión de objetivos, coordinador, aprendizaje, entre otros. Este cuestionario tendrá una duración aproximada de 15 minutos para su realización y se aplicara una vez finalizado el módulo. Los resultados de esta evaluación permitirán realizar correcciones en las desviaciones detectadas, para trabajar y mejorar en el segundo modulo. Esto se hace posible porque los dos primeros módulos están dirigidos a una sola persona: el gerente.

Para evaluar el modulo 2, se utilizara el cuestionario: **Evaluación de Impacto “Programa Integral para mejorar la adaptabilidad organizacional del supermercado Super Cerca “las 24 hs.” (2)** que se aplicara al finalizar este modulo.

En base a los resultados obtenidos de esta evaluación, se podrá corroborar la consistencia de los resultados de los dos módulos, como así también el éxito de estos.

Para evaluar el modulo III se aplicara el cuestionario: **Evaluación de Impacto "Programa Integral para mejorar la adaptabilidad organizacional del supermercado Super Cerca "las 24 hs." (3)**. El modo de aplicación del cuestionario será al finalizar el modulo; especificando, este tercer modulo esta conformado por 3 encuentros; al termino del tercer encuentro se aplicara este cuestionario a los destinatarios del mismo. Pasados 20 días, se aplicara nuevamente el mismo cuestionario a la misma población; esto permitirá verificar la consistencia y fiabilidad de los resultados obtenidos en la evaluación anterior. Este plazo de 20 días les permitirá a los empleados tomar conciencia de lo trabajado y realizar una evaluación desde lo que han incorporado en los encuentros.

Evaluación de Impacto "Programa Integral para mejorar la adaptabilidad organizacional del supermercado Super Cerca "las 24 hs." (1)

Esta evaluación es el medio por el cual usted evaluara los encuentros realizados hasta el momento del: **Modulo: Proceso de Selección**

Para evaluar cada ítem, indique en la casilla a su derecha un valor entre 5 y 1 , teniendo en cuenta su grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación:	5= Totalmente de acuerdo 4= Bastante de acuerdo 3= Medianamente de acuerdo 2= Bastante en desacuerdo 1= Totalmente en desacuerdo
Entendí claramente el objetivo del modulo.	
El "coordinador" no responde con claridad a mis consultas.	

Entiendo claramente como utilizar/adaptar los contenidos aprendidos a mi tarea diaria.	
El “coordinador” mostraba conocimiento de lo que enseñaba.	
No comprendí las enseñanzas del “coordinador”.	
El “coordinador” mostraba predisposición a la enseñanza.	
Lo que he aprendido es muy útil para mi trabajo	
El contenido del modulo despertó mi interés por profundizar en el tema.	

Enumere los pasos del proceso de selección e identifique datos relevantes a tener en cuenta en cada uno de los pasos.

1.
Datos relevantes a tener en cuenta:

2.
Datos relevantes a tener en cuenta:

3.
Datos relevantes a tener en cuenta:

4.
Datos relevantes a tener en cuenta:

- Lo mas positivos del modulo ha sido:

- Lo mas negativo del modulo ha sido:

En caso de repetir el modulo:

- Sugerencias para mejorar...

Muchas gracias por su tiempo y colaboración...

Evaluación de Impacto "Programa Integral para mejorar la adaptabilidad organizacional del supermercado Super Cerca "las 24 hs." (2)

Este cuestionario es el medio por el cual usted evaluara los encuentros realizados hasta el momento del: **Modulo: Filosofía Organizacional**

Para evaluar cada ítem, indique en la casilla a su derecha un valor entre 5 y 1 , teniendo en cuenta su grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación:	5= Totalmente de acuerdo 4= Bastante de acuerdo 3= Medianamente de acuerdo 2= Bastante en desacuerdo 1= Totalmente en desacuerdo
Entendí claramente el objetivo del modulo.	
El “coordinador” no responde con claridad a mis consultas.	
Entiendo claramente como utilizar/adaptar los contenidos aprendidos a mi tarea diaria.	
El “coordinador” mostraba conocimiento de lo que enseñaba.	
No comprendí las enseñanzas del “coordinador”.	
El “coordinador” mostraba predisposición a la enseñanza.	
Lo que he aprendido es muy útil para mi trabajo.	
El contenido del modulo despertó mi interés por profundizar en el tema.	

- Enuncie componentes que conforman la Filosofía Organizacional:

- ¿Cuales son los beneficios de contar con una filosofía organizacional clara y difundida?

- ¿Cuáles son los beneficios de contar con un Manual de Políticas organizacionales?

- Lo mas positivos del modulo ha sido:

- Lo mas negativo del modulo ha sido:

En caso de repetir el modulo:

- Sugerencias para mejorar...

Muchas gracias por su tiempo y colaboración...

Evaluación de Impacto "Programa Integral para mejorar la adaptabilidad organizacional del supermercado Súper Cerca "las 24 hs." (3)

El siguiente cuestionario es para evaluar cada uno de los encuentros en términos de "logro de objetivos" del **Modulo: Participación**

Señale con una "X" su grado de acuerdo a las siguientes afirmaciones:

Encuentros	Me sentí...				
	Totalmente de Acuerdo	Bastante de Acuerdo	Medianamente de Acuerdo	Bastante en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
Nº1: Historia, Misión, Visión Compartida					
Entendí claramente el objetivo del encuentro					
Entendí claramente como utilizar/adaptar los contenidos aprendidos a mi tarea diaria.					
El "coordinador" mostraba conocimiento de lo que enseñaba.					
Lo que he aprendido es muy útil para mi trabajo.					
El contenido del modulo despertó mi interés por el tema.					

Nº 2: Manual de Políticas y Distorsiones en la comunicación					
Entendí claramente el objetivo del encuentro					
Entendí claramente como utilizar/adaptar los contenidos a mi tarea diaria.					

El “coordinador” mostraba conocimiento de lo que enseñaba.					
Lo que he aprendido es muy útil para mi trabajo.					
El contenido del modulo despertó mi interés por el tema.					
Nº3: Participación y Comunicación Interna					
Entendí claramente el objetivo del encuentro					
Entendí claramente como utilizar/adaptar los contenidos a mi tarea diaria.					
El “coordinador” mostraba conocimiento de lo que enseñaba.					
Lo que he aprendido es muy útil para mi trabajo.					
El contenido del modulo despertó mi interés por el tema.					

En forma breve:

- Enuncie la “Visión Compartida” de la empresa.
-
- ¿Por que es importante tener buenas comunicaciones dentro de la empresa?

- Lo mas positivos del modulo ha sido:
-
- Lo mas negativo del modulo ha sido:

En caso de repetir el modulo:

- Sugerencias para mejorar...

Muchas gracias por su tiempo y colaboración...

CAPITULO V

5.1 Bibliografía y Fuentes de Información

- ✓ Bleger, J (1994). *"Psicohigiene y Psicología Institucional"*. Buenos Aires. Paidós.
- ✓ Bleger, J. (1994). *"Temas de psicología (entrevista y grupos)"*. Buenos Aires. Nueva visión.
- ✓ Blok, P. (1999). *"Consultoría sin Fisuras"*. Buenos Aires. Granica.
- ✓ Chiavenato, I. (2001). *"Administración de Recursos Humanos"*. Bogotá. Nomos S.A.
- ✓ Davis, K. (1993). *"Comportamiento Humano en el Trabajo"*. México. Mc Graw Hill.
- ✓ Davis, K., Newstrom, J. (2000) *"Comportamiento Humano en el Trabajo"*. México. McGRAW-HILL.
- ✓ Dessors, D., Marie-Pierre Guiho. (1998). *"Organización del Trabajo y Salud"*. Buenos Aires. Lumen.
- ✓ Freud, S. (1997). *"Obras Completas"* Tomo XIX. Buenos Aires. Lozada S. A.
- ✓ Goldhaber, G. (1999). *"Comunicación Organizacional"*. México. Diana.
- ✓ Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (1998) *"Administración del Comportamiento Organizacional: Liderazgo Situacional"*. México. Prentice Hall.
- ✓ Kolb, D., Rubin, I., McIntyre, J. (1993). *"Psicología de las Organizaciones: Problemas Contemporáneos"*. México. Prentice – Hall Hispanoamericana S. A.
- ✓ Koontz, Harold y Wehrich. (1978). *"Administración"*. México. McGRAW-HILL

- ✓ Loew, V., Figueira, G. (1988). *“Juegos en dinámica de grupo”*. Buenos Aires: Club de Estudio.
- ✓ Ricchino, S. (2000). *“Selección de personal”*. Buenos Aires. Paidós.
- ✓ Robbins, S. (2000) *“Administración”*. México. Pearson Educación.
- ✓ Rodríguez, D. (2005). *“Diagnostico organizacional”*. México. Alfaomega.
- ✓ Schein, E. (1982). *“Psicología de la organización”*. México. Prentice Hall.
- ✓ Schlemenson, A. (1993). *“Análisis organizacional y empresa unipersonal”*. Buenos Aires. Paidós.
- ✓ Schvarstein, L. (1995). *“Identidad de las organizaciones”*. México. Paidós.
- ✓ Senge, P. (1994) *“La Quinta Disciplina”*. Buenos Aires. Granika.
- ✓ Senge, P. (2000) *“La Quinta Disciplina”*. Buenos Aires. Norma.
- ✓ Ulloa, F. (1995) *“Novela Clínica Psicoanalítica”*. Buenos Aires. Paidós.
- ✓ Van Riel, C. 1997. *“La comunicación corporativa”*. Madrid. Prentice Hall.
- ✓ Watzlawick, P. (1993). *“Teoría de la Comunicación Humana”*. Barcelona. Herder.
- ✓ Zepeda Herrera, F. (1999). *“Psicología Organizacional”*. México. Addison Wesley Longman.

ANEXO I

Observación Directa
“Planilla de Registro”

Seminario Final
Supermercado Super Cerca *Las 24 horas*

- Espacio Físico, Instalaciones e indumentaria Laboral

- Correcta distribución de los puestos de trabajo

- Instalaciones adecuadas para cada puesto de trabajo/
instalaciones adecuadas para horas de descanso.

- Ropa de trabajo

- Informaciones e Indicaciones Escritas

- Para los empleados

- Para los clientes

- Amabilidad y Colaboración entre los Trabajadores y de estos para con los Clientes

- Colaboración entre trabajadores

- Expresiones y modos de trato entre los trabajadores

- Expresiones y modos de trato de trabajadores hacia los clientes

Entrevista Semi - Estructurada (Gerente)

Cultura organizacional

- ¿Cuál es la historia de la empresa?
- ¿Cual es la visión de la empresa? (es decir, que quiere ser la empresa, en un futuro inmediato)
- ¿Cuáles son los objetivos y las metas de la misma?
- ¿Como son comunicados a todos los integrantes de la organización?
- ¿Cuales son las obligaciones, deberes, reglas o normas de la organización?
- ¿Como son comunicados o transmitidos a todos los integrantes de la organización?
- ¿Qué pretende ser a futuro, la empresa?
- ¿Considera que es importante que los integrantes conozcan la historia de la empresa, la visión, la filosofía?

Estructura

- ¿Cuantos y cuales puestos tiene la sucursal?
- ¿Se logran los objetivos deseados por la empresa, con la cantidad de puestos actuales? O debería realizar alguna modificación en cuanto a los puesto?
- ¿Cree que la empresa esta bien organizada para satisfacer las necesidades de toda la organización?
- ¿Los miembros de la organización conocen a que personas pueden acercarse para obtener ayuda o información en relación a asuntos específicos de personal?

Liderazgo

- Las personas encargadas de transmitir información sobre las tareas que se tienen que hacer : ¿Cree que realizan su trabajo correctamente?
- Ud. ¿Se fija metas, con frecuencia, para realizar su trabajo adecuadamente? Los puestos se fijan metas?
- ¿Como evalúan el desempeño? (en que criterio se basan) ...Esta forma de evaluación ¿fue transmitida a los empleados? ¿Cómo?
- como describiría su relación con los subordinados?

Comunicación

- ¿La **comunicación** es abierta en los sentidos vertical (ascendente y descendente), y horizontal?
- ¿De qué manera se comunican las disposiciones, actividades, obligaciones y tareas dentro de la institución?
- ¿Como es la comunicación entre los miembros de la organización?
- ¿Qué tipo de información se ofrece a los trabajadores?
- ¿Como es la comunicación entre los distintos grupos de su organización?
- ¿Que información posee de sus empleados? ¿conoce que esperan, cada uno de ellos, de la empresa?

Incentivos, sanciones

- ¿Cómo reconocen el buen desempeño laboral?
- ¿Ofrecen incentivos a los empleados? ¿De que tipo? ¿Qué circunstancias priorizan para brindar estos incentivos? ¿Como fueron informados sobre estos?
- ¿Que beneficios poseen los empleados?
- ¿Le brindan posibilidades de crecimiento? (personal, laboral)
- ¿Que realizan cuando un empleado no cumple con sus funciones de trabajador? ¿sancionan? ¿Cómo?

Reclutamiento y selección

- ¿Es frecuente el cambio de personal? ¿cual es su causa? ¿Que hacen con respecto a esto? ¿Como cree que se podria mejorar?
- ¿Que procesos de reclutamiento utiliza la organización? ¿cree que es el mejor?
- ¿Cómo es el proceso de selección? ¿Quien lo realiza? ¿Fue capacitado?
- ¿Que importa mas en el momento de seleccionar personal? (que características prevalecen para seleccionarlo)
- En el momento de la selección ¿el reclutado Recibe una idea clara de la organización, de su trabajo y de cómo se relaciona éste con la misión de la organización?
- Se le entrega información de la organización?
- ¿Como es el ingreso al primer día de trabajo?
- ¿Que imagen desea que se cree, el empleado, de la empresa?
- ¿Entrenan al nuevo ingresante?
- ¿Cree que todos los empleados cuentan con los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñarse adecuadamente en sus tareas?

Clima de Participación

- ¿Existe **ambiente** de apertura y confianza para manifestar insatisfacciones, frustraciones, etc. Por parte de los empleados?
- ¿Existen **reuniones** que aseguren el intercambio de información? (probl. Surgidos, ideas para mejorar entre dirigentes y trabajadores...) ¿Cree que son necesarias?
- ¿Existe en el personal de dirección, el sentido de aceptación a sugerencias innovadoras? ¿Como son transmitidas estas sugerencias?
- ¿Cuál es el grado de **participación de los empleados** en el proceso de toma de decisiones o en la implementación de modificaciones?
- quienes participan en la **toma de decisiones** de la organización?

Relaciones

- ¿Se reconocen problemas existentes en cuanto a las **relaciones laborales**? ¿Como los afrontan?
- ¿Como son las relaciones entre los trabajadores?
- ¿Como es la relaciones entre estos y sus superiores?
- que espíritu predomina en la organización: de colaboración o de competencia?
- Anteriormente ¿trabajó con grupos de persona bajo su mando? ¿tubo formación para esto? ¿Cree que es necesario? ¿Porque?

Entrevista Abierta con los Trabajadores

Breve entrevista introductoria a una encuesta. Tanto esta entrevista como la siguiente encuesta son de características anónimas con el objetivo de conocer su opinión en relación a ciertos aspectos de la vida laboral en la empresa.

Usted que opina...

- A la empresa: ¿Que es lo que le importa?

- ¿Qué beneficios, obsequios ha tenido por parte de la empresa en sus meses de trabajo?

- ¿Se siente valorado por parte de la empresa?

Encuesta a Trabajadores de Supermercado “Super Cerca”

Las 24 horas

❖ ¿Considera que la organización debería implementar algún cambio?

- No

- Si ¿Cuál? ¿Porque?

Marque con una "X" su Respuesta

1. Recibí información clara sobre...	SI	NO
* En relación a la empresa: <ul style="list-style-type: none"> - Historia - Organización formal (organigrama) - Metas – objetivos - Visión organizacional (que desea Ser) - Valores organizacionales 		
* En relación a mi trabajo: <ul style="list-style-type: none"> - Áreas de trabajo - Materiales, equipos, insumos - Tareas - Responsabilidades - Obligaciones - Metas – objetivos - Días de trabajos - Días de descanso - Horarios de trabajo - Horarios de descanso 		
2- En mi trabajo...	SI	NO
- tengo los conocimientos y habilidades		

<p>necesarias para desempeñarme eficazmente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fui entrenado para realizarlo de la mejor manera posible - conozco claramente a quien recurrir cuando tengo problemas o dudas - logro los objetivos de mi puesto 		
<p>3- En mi Empresa...</p>	<p>SI</p>	<p>NO</p>
<ul style="list-style-type: none"> - se realizan reuniones para conocer o identificar problemas o inconvenientes surgidos en la vida organizacional <ul style="list-style-type: none"> • tengo la posibilidad de participar en estas reuniones - se realizan reuniones para conocer o identificar ideas que ayuden a mejorar las relaciones <ul style="list-style-type: none"> • tengo la posibilidad de participar en estas reuniones - tengo la posibilidad de hacer recomendaciones a la alta gerencia <ul style="list-style-type: none"> • mis recomendaciones son tenidas en cuenta 		

Marque con una X lo mas apropiado

- La relación con mis compañeros de trabajo es:
 - Muy buena
 - Buena
 - Ni buena ni mala
 - Mala
 - Muy mala

- La relación con mi jefe es:
 - Muy buena
 - Buena
 - Ni buena ni mala
 - Mala
 - Muy mala

- Me siento mal en mi ámbito de trabajo
 - Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca

- En mi empresa predomina la colaboración
 - Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca

- Me reúno con mis compañeros de trabajo fuera del ámbito laboral
 - Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca

Marque con un círculo su grado de acuerdo o desacuerdo

- Mi jefe no me ayuda a cumplir adecuadamente mi trabajo
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. Parcialmente en desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo

- Mi jefe es claro en sus ordenes
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. Parcialmente en desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo

- Mi jefe no esta dispuesto a enseñarme
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. Parcialmente en desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo

- Mi trabajo ayuda a cumplir los objetivos de la empresa
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. Parcialmente en desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo

- Entiendo claramente como mi jefe califica mi desempeño
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. Parcialmente en desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo

Muchas gracias por tu tiempo y colaboración...

ANEXO II

MODULO I
“PROCESO DE SELECCIÓN”

Encuentro I

Etapas de un Proceso de Selección para:
Super Cerca
“Las 24 Hs.”

**I. Definición de Vacante y
Características del Perfil**

Seminario Final
Supermercado Super Cerca *Las 24 horas*

- ❖ Como definir una vacante.
- ❖ Como definir un perfil y que tener en cuenta.

II. Publicación de aviso de búsqueda.

- ❖ Que información debe figurar en el aviso de selección.
- ❖ Donde, como y cuando publicar un aviso de selección.

III. Recepción y Selección de currículum vitae.

- ❖ Como leer y evaluar un currículum vitae para seleccionar los candidatos adecuados.

IV. Entrevista Individual.

- ❖ Objetivos de la entrevista individual.
- ❖ Herramientas para trabajar en una entrevista individual con los postulantes.
- ❖ Que evaluar y como seleccionar en esta instancia.

Encuentro 2

Definición de Vacante

- a) Nombre del Puesto.
- b) Rango jerárquico y Ubicación en el Organigrama.
- c) Contexto del puesto:
 - i) Cantidad de horas laborales diarias.
 - ii) Tipo de Jornada.
- d) Resumen del puesto:
 - i) Tareas Principales.
 - ii) Deberes y Responsabilidades Principales.
- e) Requisitos del Puesto:

- i) Requisitos Objetivos: Edad, Sexo, Lugar de Residencia, Estado Civil.
- ii) Educación formal básica.
- iii) Formación Técnica.
- iv) Otros conocimientos: Idioma e Informática.
- v) Experiencia laboral básica.
- f) Otros requerimientos: rasgos de personalidad, capacidades, habilidades, etc.

Encuentro 3

“Información Indispensable de Aviso Puesto Vacante”

1. Nombre de la Empresa o Descripción de la Empresa.
2. Nombre del Puesto.
3. Descripción de las responsabilidades y contenido del puesto.
4. Requisitos excluyentes y o excluyentes.
5. Que ofrece la empresa a los postulantes.
6. Donde, Como y Cuando presentar el CV.

“Datos a Tener Cuenta”

- ✓ Requisitos Objetivos: edad, Sexo, estado Civil, etc. (establecidos durante la confección de la vacante)
- ✓ Formación: formación mínima excluyente, formación técnica, formación especializada, etc.
- ✓ Experiencia: tipos de puestos que desempeño, tareas realizadas, empresas donde trabajo, datos de referencia, etc..
- ✓ Estabilidad Laboral: tiempo que permaneció en cada puesto, cambios de empresa y puestos en periodos cortos de tiempo, tiempo en blanco entre un trabajo y otro.

“Planilla de Profundización en Eta. Individual”

- **Contexto Personal:** Se sugiere investigar durante la entrevista aquella información relacionada a la historia del sujeto, como su situación personal actual y los datos familiares básicos, proyectos, intereses, actividades recreativas, preferencias. Algunos ejemplos de estos ítems son: Como se encuentra constituida su familia nuclear si posee (Esposa, hijos, etc.). Como se encuentra constituida su familia extensa (Padres, hermanos, otros familiares).
- **Proyectos personales:** hace referencia a que desea hacer desde su situación actual hacia adelante, como se proyecta dentro de la empresa, si posee otros intereses laborales, etc.
- **Contexto Laboral:** Evaluar la historia laboral mediante el relato del sujeto. Averiguando por que cambio de trabajo, motivos de renuncia, motivos de despido, experiencias positivas y negativas de trabajo, etc.
- **Formación:** que tipo de formación tiene, instituciones en que se formo, formación complementaria, etc.
- **Otros:** Modo de hablar, lenguaje, capacidad de comunicación, orientación al cliente, habilidades sociales, resolución de conflictos, etc. (esto se podrá evaluar mediante preguntas situacionales de ejemplos cotidianos del puesto de trabajo. – estos van a variar de acuerdo a las características del puesto a cubrir; no van a ser evaluadas las mismas características para un puesto de cajera del supermercado como para el puesto de repositor de salón.)

MODULO II
“FILOSOFIA ORGANIZACIONAL”

Encuentro 1

Entrevista Semi-Estructurada:

Seminario Final
Supermercado Super Cerca *Las 24 horas*

234

“Definición de Filosofía Organizacional”

- Definición de Misión
 - ¿Qué hace la empresa?
 - ¿Para quién lo hace?
 - ¿Cómo lo hace?
 - ¿para que existe?
 - ¿Qué la hace diferente?

- Visión organizacional
 - ¿Que quiere llegar a ser la empresa?
 - ¿Qué tipo de negocio quiere crear?
 - ¿Qué tipo de liderazgo se quiere tener en el sector?
 - ¿Qué mercado se quiere alcanzar?

“Definición de Políticas Organizacionales” (1)

- Políticas
 - Normas de Comportamiento General
 - ¿Cómo debe comportarse un integrante de la empresa?

 - Rotación Laboral.
 - ¿Cuándo habrá rotaciones internas?
 - ¿Cuándo habrá rotaciones externas?
 - ¿Cuántas rotaciones podrán hacerse?

- Sanciones disciplinarias.
 - ¿Conductas para “llamar la atención” al personal?
 - ¿Cuáles serán los llamados de atención?
 - ¿Conductas para “suspender” al personal?
 - ¿Cuáles serán las suspensiones?

- ¿Conductas para “despedir” al personal?

Encuentro 2

Entrevista Semi-Dirigida

“Definición de Políticas Motivacionales”(2)

- Beneficios para los empleados:
 - Rotación de días francos.
- ¿Se rotaran los días francos?
- Modalidad de la rotación

- ¿A quien beneficiara?
 - o Festejos de cumpleaños.
- ¿se festejaran los cumpleaños?
- ¿Cómo se festejaran?
 - o Festejos especiales.
- ¿habrá festejos especiales? ¿cuales?
- ¿Cómo se festejaran?
 - o Uniformes.
- ¿Vestimenta laboral?
- ¿Identificaciones?

Cierre del Modulo

Manual de Políticas Organizacionales

Información General de la empresa

- Descripción de la Empresa
- Estructura de la empresa
- Servicios y Productos de brinda.
- Clientes.

Políticas

- Normas de Comportamiento General
- Horario de Trabajo.

- Horario de Ingreso y Egreso
 - Trabajo Fuera del Horario Estipulado.
- Rotación Laboral.
- Contratación
- Carga de Horas Laborales
- Régimen de Licencias y Pedidos Especiales
 - Ausentismo pago/ no pago
 - Pedidos Especiales de Días Libres y/o Compensatorios
 - Sanciones disciplinarias
- Beneficios para los empleados:
 - Rotación de días francos.
 - Festejos de cumpleaños.
 - Festejos especiales.
 - Uniformes.
- Vacaciones.
- Salarios y Adelantos de Sueldos.
 - Salarios.Adelanto de Sueldos.

MODULO III
“PARTICIPACION”

Encuentro 1

Encuadre General de Trabajo

- Cantidad de encuentros. Horarios. Destinatarios. Cronograma General del Programa.
- Objetivos del programa.
- Beneficios del programa.
- Temáticas a tratar de manera general.
- Confidencialidad y anonimato.
- Secreto profesional.

Visión Compartida

- ❖ ¿Enumere 3 objetivos personales?
- ❖ ¿Cuál es el motivo de cada uno de los objetivos? ¿Por qué?
- ❖ ¿Cómo la empresa podría ayudar a cumplir estos objetivos?

Encuentro 2

Mejorar la Comunicación

- ¿Que método elegirían para mejorar la comunicación dentro del supermercado?
- ¿Por qué?
- ¿Como lo pondrían en práctica dentro de la empresa?

ANEXO III