

FORTALECIMIENTO DEL ÁREA TÉCNICA- OPERATIVA EN UNA PyME FAMILIAR.

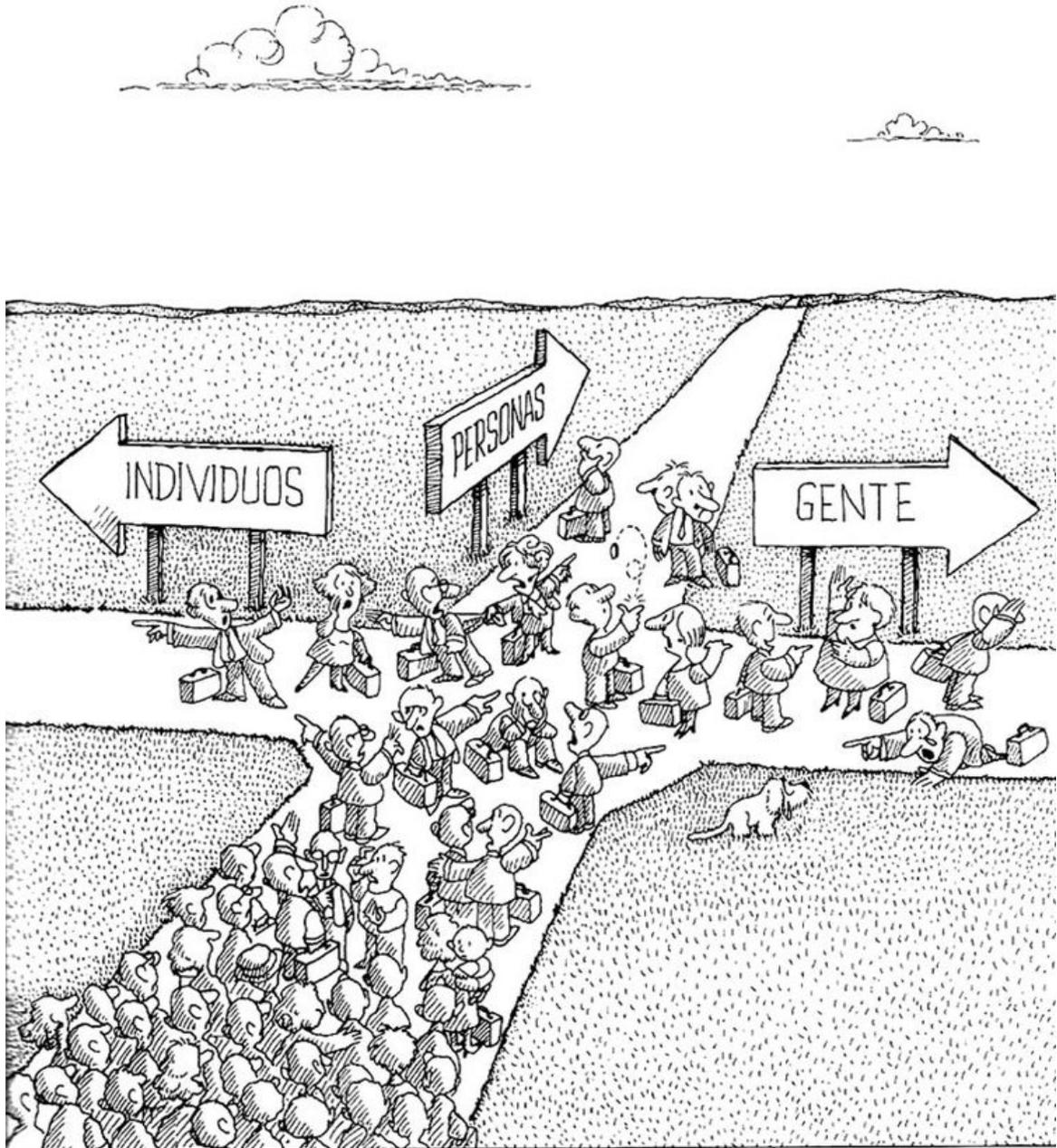
(Taller de Capacitación en Liderazgo Emocional y
Comunicación asertiva).



Universidad Siglo 21
Facultad de Psicología
Córdoba – Argentina
2018

Mercedes Viczena – PSI01290

*Ergo, Beatriz - Pereyra, Rubén - Biagi, Mercedes.



Quino.

RESUMEN

La calidad de las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones es uno de los pilares que sostiene la productividad, ya que incide en las motivaciones de cada persona y en el clima laboral.

Una buena planificación del área de recursos humanos debe incluir monitoreos de estos indicadores con el objetivo de detectar, analizar y corregir las desviaciones que pudieran afectar de modo negativo los procesos productivos.

Se entiende a las organizaciones como sistemas abiertos en permanente cambio, y esto influye en la calidad de los vínculos externos como internos. Este proceso dinámico debe ser acompañado por capacitaciones permanentes que ayuden a las personas integrantes en el desempeño de los diferentes roles alineados con la cultura y objetivos de la empresa.

Las pequeñas y medianas empresas familiares presentan fallas en los procesos productivos, cuando en el traspaso de conducción de una generación a otra, se producen cambios en la cultura de la organización. En estas empresas la capacitación en liderazgo emocional y comunicación asertiva dirigida a las áreas técnico-operativas es la alternativa indicada para su solución.

Palabras clave: clima laboral, motivación, productividad, planificación de RRHH, capacitación, cultura organizacional, liderazgo emocional, comunicación asertiva.

ABSTRACT

The quality of interpersonal relationships within organizations is one of the pillars that sustains productivity, as it affects the motivations of each person and the work environment.

A good planning of the human resources area should include monitoring of these indicators in order to detect, analyze and correct deviations that could negatively affect the productive processes.

Organizations are understood as open systems in permanent change, which generate both external and internal links. This dynamic process must be accompanied by permanent training to help the members in the performance of their roles aligned with the culture and objectives of the company.

Small and medium family businesses present failures in production processes, when in the transfer of driving from one generation to another, there are changes in the culture of the organization. In these companies the training in emotional leadership and assertive communication directed to the technical-operative areas is the indicated alternative for its solution.

INDICE

CUERPO

Introducción.....	6
Antecedentes Investigativos.....	7
Objetivos.....	9
<u>Marco Teórico:</u>	
Capitulo I: ¿Cómo concebimos a las Organizaciones?.....	10
Capitulo II: Dinámica de las Organizaciones.....	15
Capitulo III: Las micro, pequeñas y medianas empresas.....	21
Capitulo IV: Aspectos blandos de la empresa.....	22
Capitulo V: Liderazgo organizacional.....	25
Capitulo VI: Dispositivo de intervención: El taller como espacio de capacitación.....	31
Devenir histórico de la organización.....	34
Organigrama estructural.....	36
Metodología.....	37
Análisis de documentos secundarios.....	42
Consideraciones éticas.....	44
Diagnóstico organizacional.....	46
Análisis FODA.....	48
Fundamentación de la demanda.....	50
Definición y fundamentación teórica de la Intervención.....	52
Modelo de intervención.....	53
Evaluación de impacto.....	63
Conclusiones generales.....	66
Consideraciones profesionales.....	67
Bibliografía.....	68

ANEXOS

Anexo 1.....	70
Anexo 2.....	71
Anexo 3.....	78
Anexo 4.....	88
Anexo 5.....	108
Anexo 6.....	109
Anexo 7.....	128
Anexo 8.....	134
Anexo 9.....	135

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación, se enmarca dentro de la cátedra de seminario final de graduación de la carrera de Psicología, orientación organizacional; y para ello se eligió la modalidad de Proyecto de Aplicación Profesional, como investigación cualitativa descriptiva, con el objetivo de brindar una respuesta ante la demanda de la empresa que se intervino. Para ello se realizó un diagnóstico organizacional, se analizaron y evaluaron los puntos de urgencia, y se presentó un plan de acción tendiente a mejorar la productividad del área técnica, con la finalidad de brindar una alternativa de solución a la demanda relevada.

El trabajo se divide principalmente en dos bloques, el primero referido al diagnóstico organizacional según la información obtenida a través de métodos idóneos de recolección de información, análisis, y posterior conclusión diagnóstica. El segundo bloque, consta de la presentación del plan de acción, como alternativa de solución en el mediano plazo, referido a la capacitación en liderazgo emocional y comunicación asertiva, del área técnica-operativa.

Se espera con esta intervención, que el área en su conjunto fortalezca sus vínculos interpersonales, apuntalando/empoderando la figura del mando medio, y mejorando aspectos comunicacionales principalmente del área operativa, ya que tenemos la firme creencia de que en las empresas PyME la calidad de relaciones basada en el compromiso mutuo, la empatía, el trabajo en equipo, es el valor agregado de sus procesos productivos, haciéndolas más competitivas y distinguiéndolas dentro del mercado, adicionando calidad a sus procedimientos.

Si bien la disponibilidad de capital para inversiones en las pequeñas y medianas empresas, es relativamente bajo, una de las alternativas son las capacitaciones en aspectos tendientes a mejorar las relaciones vinculares entre los diferentes niveles jerárquicos, posicionándolas un paso adelante respecto de sus competidores en lo referido a la gestión del conocimiento y talento humano.

ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Con la finalidad de dar cuenta de antecedentes que sienten las bases del presente trabajo de graduación, se han escogido las siguientes publicaciones científicas, para dar cuenta de la importancia en torno a la capacitación de MiPyME.

Caso I:

- *“El diseño de un modelo de gestión para pymes en la foresto industria: La aplicación de simulación gerencial en la enseñanza Universitaria”* (de Luca, 2011)

El artículo analiza la experiencia del autor, en torno al desarrollo de tecnología educativa para la enseñanza de una metodología de identificación de fortalezas y debilidades sectoriales, basadas en innovación tecnológica, todo ello apuntando a lograr un perfil estratégico, competitivo, exitoso en empresas pequeñas y medianas, de la foresto industria de Misiones, Argentina.

La conclusión principal del estudio apunta a que las MiPyME no están interesadas en invertir en habilidades blandas, debido a diferentes causas, prefiriendo invertir en tecnologías.

Caso II:

- *“Implementación de la estrategia de formación y capacitación en la unidad básica de producción cooperativa “El Mango”*. (Yurien Bec Veliz, 2015)

El artículo analiza mediante la aplicación de técnicas empíricas, el análisis documental para valorar los resultados económicos y financieros. Para comprobar la presencia de una conciencia de compromiso social basada en los valores y principios cooperativos, así como determinar sus principales fortalezas, se desarrollaron entrevistas individuales y grupales, tanto a la totalidad de los asociados y directivos de la entidad, como a los representantes de las organizaciones políticas y de masas de la comunidad: Comités de Defensa de la Revolución, Federación de Mujeres Cubanas y delegados del Poder Popular. Como resultado de los instrumentos aplicados, se revelan las principales características y logros de la organización.

Las conclusiones a las que se arribó, fueron que el logro de una alta estabilidad, unidad, cohesión y comunicación en los órganos de dirección colectiva, unido a la

captación, formación y desarrollo de un valioso capital humano. Además de la consolidación de un sólido modelo de gestión económico cooperativo, eficiente y competitivo, por nombrar los más relevantes a este trabajo.

Caso III:

- *“Problemas de las empresas de familia desde la perspectiva de los recursos Humanos”*. (Gon, 2003)

El estudio se basa en la mirada desde un modelo de gestión de RRHH y cómo se relaciona con las empresas familiares, en sus aspectos positivos y negativos fundantes.

Las conclusiones son que la pymes familiares deben afrontar diversos problemas relacionados justamente por estar conformadas por miembros de la misma familia, y que el desafío está en revalorizar sus ventajas como la flexibilidad con el tiempo, el trabajo, la confianza y mutuo entendimiento entre los miembros familiares y su identidad.

OBJETIVOS

Objetivo General:

- “Capacitar en liderazgo emocional al mando medio y a quienes conforman el área de trabajo técnica-operativa, de la empresa G&A Ascensores S.R.L a través de un taller de formación.”

Objetivos Específicos:

- Desarrollar una actitud proactiva, orientada hacia resultados.
- Fomentar el trabajo colaborativo en equipo.
- Promover el fortalecimiento del grupo a través de una actitud empática.
- Desarrollar habilidades comunicacionales asertivas.

MARCO TEORICO

CAPITULO I: ¿Cómo concebimos las Organizaciones e Instituciones?

i. Mirada integradora.

Al hablar de organizaciones e instituciones, se debe remontar al concepto de Sistema, entendiendo al mismo como un todo, resultante más complejo que la mera suma de sus partes.

Siguiendo al biólogo Bertalanffy (1976), quien propone encontrar las correspondencias o isomorfismos conceptuales entre sistemas, pertenecientes a distintos enfoques científicos (naturales y sociales); el autor hace una distinción entre sistemas abiertos y cerrados, en relación al intercambio de materia, energía e información con el entorno. Sostiene que existe una tendencia natural hacia la heterogeneidad y organización, en contraste con los sistemas cerrados, que permanecen inmutables a los cambios del entorno, quedando a veces obsoletos, dado que el universo y la naturaleza misma, es un sistema en permanente cambio. (Bertalanffy.1976)

Para comprender el funcionamiento de los sistemas desde la perspectiva de las ciencias naturales, se toman como referencia las tres leyes de Termodinámica; la primera da cuenta de que la energía no se crea ni se destruye, se transforma, ley que obedece a la conservación de la energía. Esto da cuenta de que en los sistemas la cantidad total de energía siempre es la misma, y que las variaciones en alguna parte del mismo, obedecen a cambios en otra parte del sistema. Algunos de esos cambios pueden ser acomodaciones, adición, o sustracción de elementos componentes, que en última instancia harán que el sistema como unidad total mantenga su equilibrio y homeostasis para que el sistema siga subsistiendo como tal.

La segunda ley, habla de porqué los cambios se ven favorecidos en una u otra dirección, y “la posibilidad de predecir si ocurrirá alguna reacción cuando se mezclan los reactivos en condiciones especiales” (Chang, 1999, p.726). La espontaneidad o no de una reacción, quedará determinada por esta posibilidad de ocurrencia de reacción bajo determinadas condiciones. “La entropía es una medida directa de la aleatoriedad o del desorden de un sistema” (Chang, 1999, p.727). Al hablar de orden y desorden de un sistema, se hace referencia al nivel energético interno del mismo (grado de cohesión de sus elementos o partes constituyentes), en tanto y en cuanto, a mayor organización mayor energía interna posee, y cuanto más desordenado menor energía. En el universo todo tiende al menor estado energético posible, con lo cual, los sistemas tienden al

desorden (lo cual no implica caos). Siguiendo con esta ley, que establece que “la entropía del universo aumenta en un proceso espontáneo y se mantiene constante en un proceso que se encuentra en equilibrio”. (Chang, 1999, p.731). Recordar que los procesos espontáneos se dan cuando las condiciones son las adecuadas.

La tercera ley de termodinámica hace referencia a los valores de entropía de un sistema, y dice que cuanto mayor sea la libertad de movimiento de un sistema, mayor será su entropía. (Chang, 1999, p.734). Esto significa que para cada sistema y sus partes componentes dadas, existe un nivel basal de libertad de movimiento; a partir del cual se propiciarán los cambios.

¿Cómo se relaciona esto con el concepto de Organización? Pues bien, siguiendo a Etkin y Schvarstein, desde la perspectiva de la Auto-organización, que explica el funcionamiento de las organizaciones sociales como, “la capacidad de los sistemas de producir y mantener por si mismos los componentes y relaciones que ellas necesitan para seguir operando sin pérdida de identidad” (Etkin, Schvarstein, 1994, p.42). El concepto de identidad de las organizaciones, hace referencia a la particular y singular manera de caracterizarse, que la hace ser diferente de las demás. Como entidad autónoma tienen la capacidad de fijar sus propias reglas de operación, a través de la definición de objetivos organizacionales, los que deben ser conocidos, compartidos y comunicados a todos los integrantes, y que son los que guían y legitiman las actividades. La cultura organizacional queda definida entonces por las prácticas, los objetivos, la misión, visión, historia y manera particular de ser de cada institución. Es el sello distintivo que hace que cada institución sea de una manera determinada. Es además la que va a permitir o no los cambios y avances o retrocesos, como sistema. Es la que, de manera implícita y explícita legitima los cambios que en ella se suceden. La estructura se conforma por las interrelaciones más o menos estables entre las partes constituyentes de un sistema (tipo y grado de cohesión), que pueden ser identificadas y verificadas en un momento dado. Alcanzando cierto grado de continuidad y de limitación. La continuidad es la que da identidad, y los límites dan su cultura.

Todas las instituciones, como productos sociales, están determinadas por individuos, y por las relaciones que se dan entre ellos. Una institución, además de ser un lugar físico, está determinada por las personas que la conforman, las relaciones entre ellas, y los objetivos a los cuales se aspira. (análoga a la segunda ley de termodinámica, que predice en qué sentido se dará un cambio o no, según ciertas condiciones). Una característica distintiva es su Autonomía, en el sentido de que tienen la capacidad de

sobrevivir en condiciones diferentes de las originales. Esta autonomía se explicita en los estados internos, los procesos y resultados, su producción de bienes y/o servicios, su cohesión interna, y su evolución en el tiempo.

La idea de sistema como conjunto o totalidad organizada, lleva implícita la idea de cohesión y la de individualidad, no como dos conceptos opuestos, sino siendo parte componente e integrante de los procesos de autorregulación que es lo que le da continuidad al sistema. (Etkin, Schvarstein, 1994, p.44). (análoga a la tercera ley de termodinámica, que dice que todo sistema tiene un nivel basal de energía de funcionamiento, a partir del cual se propician los cambios).

Hasta aquí se ha tenido en cuenta a las organizaciones como sistemas abiertos, en permanente intercambio con el entorno (modelo de contingencias). En el cual dos procesos son fundamentales y complementarios: La diferenciación y la integración. Se desarrolla a continuación, en base a este modelo, las maneras de ver a las organizaciones.

ii. Modelos de análisis.

Para Lawrence y Lorsch (1973), la diferenciación se estructura en términos de especialización de las sub-partes organizacionales dedicadas a dar cuenta de las demandas ambientales, con las que el sistema se relaciona: proveedores, clientes, competencia, tecnologías, sistema legal, impositivo, etc. Estas sub-partes requieren de una fuerza que le permita mantener a la organización el funcionamiento como una sola entidad.

La integración, es lo que permite que la fuerza de diferenciación, no diluya a la organización con su ambiente. Es su energía interna que hace que funcione, representada por sus diversos mecanismos y procesos de coordinación orientados hacia el cumplimiento de objetivos organizacionales. (Rodríguez, 1999, p.51)

Dado que la relación entre un sistema y su entorno se define en términos de complejidad, por un lado la cantidad de elementos de un sistema (complejidad cuantitativa) y por otro lado, sus potenciales interacciones con el medio (conectividad) y el número de estados posibles que se producen a través de los intercambios (variedad y variabilidad), de esta manera las dimensiones de descentralización, flexibilidad y diferenciación, confieren el carácter de “orgánica” a toda organización.

Desde esta perspectiva contingencial, y siguiendo a Mintzberg (1979) “la estructura de una organización debe ser el resultado de la selección de elementos, hecha teniendo en consideración la búsqueda de consistencia interna y externa. En otras

palabras, en el diseño de la estructura se ha de tener en cuenta tanto la armonía interna de la organización como la situación de la organización en el entorno” (Rodríguez, 1999, p.53).

Para este autor, es posible la división de una organización en cinco partes fundamentales: 1-Cumbre estratégica, donde se ubica la alta gerencia y dirección de la organización. 2-Línea media, formada por gerentes, son puestos que se ubican entre la alta dirección y los niveles operativos, dividiendo el trabajo entre quienes administran el trabajo y entre quienes lo ejecutan. 3-Núcleo operativo, formado por operarios, responsables de la ejecución y realización del producto o servicio. 4-Tecnoestructura, formada por expertos que estandarizan los procesos de trabajo, quedando fuera de la línea de mando, en funciones de staff. 5-Staff de apoyo, aquellas unidades que ofrecen servicios desde afuera de la organización (asesores legales, contables, aseo, etc).

A partir de esta estructura que plantea Mintzberg (1979), es posible determinar ciertos mecanismos coordinadores, a saber: 1-Ajuste mutuo: tareas de coordinación basadas en la comunicación informal. 2-Supervisión directa: Control por parte de un nivel jerárquico mayor hacia subordinados directos, con la responsabilidad por el cumplimiento de la tarea. 3-Estandarización de procesos de trabajo: programación y planificación de las actividades y tareas. 4-Estandarización de productos: especificación de producción, ya sea un bien o un servicio. Y 5-Estandarización de destrezas y conocimiento de los trabajadores: habilidades y capacidades necesarias para la ejecución correcta de una tarea/función o trabajo.

“De manera implícita, se utiliza el concepto de recursividad, dado que en cada parte componente del sistema total, se reproduce la misma modalidad. Es decir que cada nivel contiene todos los niveles en que está incluido o que se le incluyen, es decir, es isomorfo con ellos” (Etkin, Schvarstein, 1994, p.45). De este concepto deriva el proceso de autopoiesis, mecanismo por el cual las organizaciones y sus partes componentes se producen y reproducen a sí mismas.

La identidad de una organización da cuenta de los rasgos que especifican el dominio en el cual la organización existe como tal. La conservación de ciertos rasgos es lo que da continuidad y singularidad a la misma. No es prohibitiva en el sentido de que sus rasgos si bien definen y dan identidad a la organización, no la aíslan del medio en el cual está inserta, puesto que está en constante retroalimentación e intercambio con el contexto. Esta interacción con el medio queda definida desde su estructura, que pasa a ser “el modo como se presenta una organización frente a cada circunstancia de su

devenir, siempre condicionado por sus rasgos de invarianza” (Etkin, Schvarstein ,1994, p.47). es decir por los rasgos que le dan identidad a la organización.

Según el modelo de Hax y Majluf (1991) desde un enfoque pragmático de la gestión estratégica de las organizaciones, y siguiendo con el modelo contingencial, “no existe una mejor forma de organización” (Rodríguez, 1999, p.56). La estructura debe ser la resultante de los requerimientos estratégicos de la organización, concediéndole un importante papel a los aspectos culturales, normativos y valóricos en la configuración de lo que una organización hace y es capaz de hacer. “La cultura de una organización condiciona su estrategia, y ésta a su vez, determina los elementos básicos de su estructura” (Rodríguez, 1999, p.56)

Para ello es necesario definir una estructura organizacional, una división principal de los negocios que se encuentran en la organización, con sus diferentes niveles jerárquicos, y sus respectivos detalles operacionales y relaciones entre ellos (planificación, control de gestión, control de calidad, comunicación, líneas de mando, sistemas de gestión de recursos humanos, etc.)

iii. Psicología Institucional

Siguiendo al filósofo contemporáneo Ervin Laszlo, esta relación de un sistema con otro mayor que lo incluye, se denomina “suprasistema”.

Los suprasistemas emergen a través de la creación de “hiperciclos” en los que los subsistemas están vinculados mediante ciclos que los catalizan mutuamente entre sí. El resultado es que los subsistemas se tornan cada vez más interdependientes, y el suprasistema constituido conjuntamente por ellos adquiere estructura y autonomía” (Laszlo, 2009, p.48).

Es decir, que en el universo empresarial, para que una organización sea eficazmente productiva y resulte operativa, debe funcionar por sí misma y para el sistema mayor que le dio origen, haciendo que su entorno sea operativo y viable, constituyendo así un ciclo “multisinérgico” (Laszlo, 2009, p. 49).

Se habla de dinamia de las instituciones cuando, se hace referencia al grado de flexibilidad que tienen para procesar internamente sus relaciones con el medio externo. Existen instituciones con mayor plasticidad estructural, y otras con mayor estereotipia organizacional. Siguiendo a Bleger (1966) él define que: “el mejor grado de dinamia de una institución no está dado por la ausencia de conflictos, sino por la posibilidad de explicitarlos, manejarlos y resolverlos dentro del marco institucional” (Bleger, 1966, p.74). “El conflicto es un elemento normal e imprescindible en el desarrollo y en

cualquier manifestación humana: la patología del conflicto se relaciona, más que con la existencia del conflicto mismo, con la ausencia de los resortes necesarios para resolverlos o dinamizarlos” (Bleger, 1966, p.75).

Este autor afirma que: “por psicología de las instituciones, se entiende el estudio de los factores psicológicos que se hallan en juego en la institución, por el mero hecho de que en ella participan seres humanos y por el hecho de que la mediación imprescindible del ser humano para que dichas instituciones existan” (Bleger, 1966, p.79).

Hablar de psicología de las instituciones, es hablar de los fenómenos psicológicos de las personas que se dan en toda institución, por la simple razón de estar conformadas por seres humanos. “La institución forma parte de la organización subjetiva de la personalidad....el ser humano encuentra así soporte y un apoyo, un elemento de seguridad, de identidad y de inserción social o pertenencia” (Bleger, 1966, p.80). Se traduce esto a la manera particular de vinculación de sus integrantes, así como la relación entre institución e individuo, configurando diferentes significados y valores a sus prácticas, según el grado de pertenencia e identificación. La institución moldea y es moldeada por sus integrantes.

“Toda institución es el medio por el cual los seres humanos pueden enriquecer o empobrecer y vaciarse como seres humanos; lo que comúnmente se llama adaptación es el sometimiento a la alienación y el sometimiento a la estereotipia institucional. Adaptación no es lo mismo que integración; en la primera se exige al individuo la máxima homogeneización, en la segunda el individuo se inserta con un rol en un medio heterogéneo que funciona de manera unitaria. Se confunde con mucha facilidad la integración con la aglutinación de grupos e instituciones homogeneizadas con individuos despersonalizados” (Bleger, 1966, p.84).

CAPITULO II: Dinámica de las organizaciones.

i. Identidad y estructura

“Identidad es todo aquello que permite distinguir a la organización como singular y diferente de las demás....la identidad de una organización se materializa a través de su estructura.” (Etkin, Schvarstein, 1994, p.158).

La identidad contiene la noción de invarianza, que es la continuidad espacio-temporal de las características propias de la organización. La estructura son los recursos con lo

que dispone y el uso que hace de los mismos, las relaciones entre sus miembros y el ambiente, los modos que adoptan dichas relaciones, los propósitos que persigue la organización orientando sus acciones, y los programas y procesos tendientes a la implementación y control de las mismas. Algunas de las dimensiones de identidad son: tiempo, localización, tamaño, nivel de producción, nivel de facturación, relaciones con otras organizaciones, segmento del mercado al que apunta, segmento del mercado al que pertenece (público o privado), relaciones exteriores, cantidad de empleados, entre otras. Que determinarán la idoneidad de una empresa.

“La posibilidad de ir transformando las estructuras en función de las perturbaciones de origen interno y externo, se denomina plasticidad estructural. Aquellas organizaciones más plásticas estructuralmente serán las que presenten un mejor grado de adaptación activa a la realidad (contingencias del medio)”. (Etkin, Schvarstein, 1994, p.160).

ii. Relaciones Dialógicas

Bajo el paradigma de la complejidad, son las relaciones que se establecen entre conceptos antagónicos como orden vs. desorden, estabilidad vs. inestabilidad, certeza vs. incertidumbre, equilibrio vs cambio, productividad vs. tiempo, clima laboral vs. eficiencia, etc. Conceptos que no son excluyentes entre sí, sino que se complementan y es a partir de la manera en que éstos se definan y se relacionen, que irán conformando los distintos modos de pensar una realidad organizacional. “Estas relaciones están siempre presentes en el seno de la organización...y para cada estado o proceso interno existe un par de lógicas polares que implican comportamientos opuestos.” (Etkin, Schvarstein, 1994, p.165). A partir de las diferentes construcciones de la realidad organizacional, en distintos tiempos, y de la lectura que se haga de ellas, es que se planteará la necesidad de un cambio interno, para estar acorde a las demandas externas y que sea funcional a la vez, al mantenimiento de la integración y diferenciación que le da identidad y estructura.

iii. Dominios y sus relaciones

“Las organizaciones están constituidas por personas articuladas entre sí por medio de un sistema de roles que instituye la mutua representación interna entre ellas y el reconocimiento de las variables operantes del contexto. La naturaleza de sus vínculos está determinada por:

- rasgos de identidad de la organización
- necesidades y deseos que los integrantes tratan de satisfacer

-los recursos existentes, así como normas y valores imperantes, denominada comúnmente “cultura” organizacional.” (Etkin, Schvarstein, 1994, p.170).

Siguiendo con el análisis que efectúan éstos autores, los dominios de análisis, en un nivel operacional, se pueden agrupar en tres categorías, a saber: De las relaciones, de los propósitos y de las capacidades.

El primero está determinado por la heterogeneidad propia de los vínculos que se dan entre las diferentes personas, y sus respectivas lógicas de poder. Aquí se puede observar y determinar el sentido de pertenencia a la organización; la pertinencia respecto de la tarea o puesto, cooperación (complementariedad o suplementariedad de roles), confianza dentro de la empresa; estilos y dirección predominantes de la comunicación (formal, informal, horizontal, vertical, transversal) y los grados en que los integrantes de la organización modifican estructuras y modos de funcionamiento, es decir su modo de aprender y de simbolizar.

El segundo dominio, el de los propósitos, es decir las metas y políticas que orientan las acciones de toda la organización (tanto individuales como en su conjunto), que son la fuerza de cohesión que mantiene unida a la empresa como sistema articulado, y que lo dirige hacia un fin común, se pueden observar en la misión y visión de la organización, la administración por objetivos, toma de decisión, planificación estratégica, valoración de los puestos de trabajo, descripción y manuales de puestos, manuales de inducción, reglamentos, y toda acción que tenga como objetivo alinear los intereses individuales con los organizacionales.

El tercer dominio, el de las capacidades, hace referencia a los recursos con los que cuenta la empresa, no sólo tangibles (materiales, maquinarias, infraestructura) sino también intangibles (recursos financieros, legales, de información, canales de comunicación, manejo del tiempo, tecnologías, competencias necesarias para el correcto desempeño, valores y creencias que validan la elección de ciertos procedimientos, etc.). “Cabe mencionar que el dominio de las capacidades existentes se caracteriza por el bajo grado de conexión entre sus elementos; no son los recursos los que se articulan con mayor o menor intensidad entre sí, sino que son los integrantes de la organización, a través de sus propósitos, los que ligan de variadas formas mediante su utilización” (Etkin, Schvarstein, 1994, p.173).

Los procesos que articulan los tres dominios son:

-Productividad: relaciones entre las capacidades (recursos) y los propósitos (objetivos/meta), como la manera más eficiente de utilizar los recursos disponibles.

-Asunción y adjudicación de roles: relación entre los propósitos y las relaciones, se entiende por rol el comportamiento específico asociado al cumplimiento de una tarea y/o función dentro de la organización, el cual debe ser congruente con los objetivos de la misma.

-Capacitación: proceso que articula el dominio de las relaciones y el de las capacidades, entendiendo a la misma como el resultado de una acción educadora, en donde los integrantes adquieren las habilidades cognitivas, sociales, emocionales necesarias y pertinentes para utilizar los recursos existentes en la empresa. (Etkin, Schvarstein, 1994)

iv. Cultura organizacional y su significación.

Se entiende por cultura organizacional, al conjunto de mitos, valores, creencias y prácticas que comparten los miembros de una organización y sobre las cuales se construye el decidir organizacional. A su vez, debe tener una coherencia respecto del entorno, en donde dicha organización está inserta. (Rodríguez, 1999).

Como sistemas autopoieticos, las organizaciones tienen la capacidad de reproducirse y mantenerse por sí mismas; por lo que la toma de decisiones se encuentra ligada al devenir histórico de la organización, por consiguiente, a su cultura.

Se debe tener en cuenta que toda cultura, como producto social, puede contener elementos contradictorios dentro de sí misma (subculturas) y que al ser un fenómeno de índole estructural, se genera una relación recursiva con la identidad (condición de supervivencia) de la organización. A los fines de un diagnóstico organizacional, el observador debe ubicar los elementos que componen estas dos variables en diferentes dominios a los efectos de poder realizar un análisis descriptivo de ambos. (Etkin, Schvarstein, 1994).

Habrà de tenerse en cuenta también, que la cultura está determinada por los intercambios que tiene la organización con su entorno, y que a lo largo de los años, las empresas van sufriendo modificaciones para poder adaptarse al medio, según los ambientes socioeconómicos y políticos donde están inmersas. Al mismo tiempo que sufren cambios por condiciones externas, también lo hacen desde dentro, como es el caso de las empresas familiares y su correspondiente traspaso de mando a la sucesiva generación.

Esto acarrea una serie de modificaciones propias del nuevo estilo de conducción del mando jerárquico, que conduce a modificaciones en el funcionamiento y estructura de la organización, llevando a que se replanteen y reevalúen los sistemas de creencias y valores bajo los cuales opera la organización.

v. **Manejo del tiempo.**

En una distribución jerárquica, a mayor nivel de responsabilidad, mayor disponibilidad sobre su tiempo y mayor capacidad de decisión. Es decir mayor es el tiempo dedicado a la toma de decisiones, y menor a la ejecución de las tareas. Por el contrario, a niveles operativos, es poca o nula el tiempo dedicado a la toma de decisiones en comparación al dedicado para la ejecución de las tareas.

Precisamente es en los niveles gerenciales y directivos, donde se da la mayor conflictiva con el uso adecuado de este recurso. (Rodríguez, 1999), dado que además de administrar su tiempo, deben administrar el de sus subordinados.

Al hablar de eficiencia, se la define en términos de maximización del tiempo contratado, en un sentido práctico más que ideológico. Es común caer en mecanismos discursivos que toman a la eficiencia como un estandarte para efectuar horas extras aludiendo que son más eficientes. Esto es un error, puesto que el buen uso del tiempo se relaciona con el cumplimiento de las tareas asignadas en el tiempo asignado. Según Rodríguez, “es lo que podríamos llamar la discrepancia entre el nivel explicativo y el operacional. Mientras la eficiencia no ocurra como parte de la operación del sistema organizacional, y se mantenga como parte de la explicación de la operación, esta discrepancia continuará representándose y mantendremos organizaciones ineficientes que –gracias a su ineficiencia-buscan explicaciones de su operar en términos ideológicos de eficiencia”. (Rodríguez, 1999, p. 124).

Dicho esto, el tiempo sólo puede ser administrado correctamente cuando se lo entiende y trata como un recurso; se debe hacer un uso intensivo del mismo más que un uso extensivo.

vi. **Clima laboral y motivación.**

Estos dos conceptos son centrales a la hora de realizar un diagnóstico organizacional, puesto que la motivación es la fuerza que promueve y dirige la conducta, teniendo en cuenta factores internos y externos a la persona. (Velaz Rivas 1996).

Siguiendo con este autor, cuatro son las características de la motivación:

-Activación: energía inicial necesaria para el inicio de una acción.

-Persistencia: hace referencia al mantenimiento de esa energía, un desarrollo constante del esfuerzo.

-Dirección: hacia dónde se orienta la acción, el para qué.

-Contenido: es la meta a la cual se dirige la acción. Podrá ser satisfacción de una necesidad, cumplimiento de un propósito, culminación de un deseo, o el aplacamiento de una privación.

De aquí se desprenden diferentes teorías acerca de la génesis del factor motivante, como ser: teorías de contenido, que analizan las necesidades y los motivos que dirigen el accionar, dividiéndose en dos grandes grupos: aquellos factores motivacionales intrínsecos (dependen exclusivamente del contenido del trabajo, de quien lo realiza, es decir de la disposición y personalidad del individuo) y los factores motivacionales extrínsecos (resultado que el individuo obtiene como resultado de su esfuerzo, la recompensa externa, pudiendo ser monetaria o un reconocimiento social por ejemplo). Las teorías de contenido responden a la pregunta de ¿qué es lo que motiva?

La segunda clasificación, son las teorías centradas en el proceso, que responden a la pregunta ¿cómo se motiva? Encontrándose aquí concepciones complementarias de las anteriores, que buscan la identificación de variables necesarias para explicar la activación, mantenimiento, y direccionalidad de la conducta, se incluyen aquí las teorías cognitivas de procesamiento de información.

La tercera clasificación tiene que ver con las teorías basadas en las relaciones interpersonales, respondiendo al interrogante de ¿para qué se motiva?, encontrándose aquí las interacciones que intervienen en la toma de decisiones, como la resultante de la selección de un curso de acción entre varias alternativas; siendo además un esfuerzo de síntesis de las dos corrientes anteriores. (Velaz Rivas 1996).

Todas estas teorías son diferentes modelos de aproximación, que intentan dar una explicación a lo que se observa en una organización, y que se relaciona de manera directa con el clima laboral, noción que además lleva implícito el concepto de identidad, cultura y estructura.

CAPITULO III: Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

Según la ley de Sociedades Comerciales n°19.550, con plena vigencia desde el 1° de Agosto del año 2015, en su “*Capítulo I, art. 1, Concepto: Habrá sociedad si una o más personas en forma organizada conforme a uno de los tipos previstos en esta ley, se obligan a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios, participando de los beneficios y soportando las pérdidas.*”

Desde esta normativa es que G&A Ascensores, se enmarca dentro de la ley, como Sociedad según su caracterización y denominación, contemplados en los artículos 146 y 147 respectivamente, como Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L), y los alcances, derechos y obligaciones a los que está sujeta legal e impositivamente quedan determinados en la mencionada ley ut supra.

A los efectos de lo dispuesto por el Artículo 1° del Título I de la Ley N° 25.300, serán consideradas *Micro, Pequeñas y Medianas Empresas* (MiPyME) aquellas cuyas ventas totales anuales expresadas en pesos (\$) no superen los valores según el rubro. Para el caso de las empresas de Servicios será de \$91.000.000,00.- anuales, y para las empresas de Comercio será de \$343.000.000,00.- anuales.

Además de esta clasificación como MiPyME, G&A Ascensores, es una empresa familiar, puesto que está dirigida actualmente por la segunda generación. Siguiendo a Imanol Belausteguigoitia (2010), quien plantea en su libro las diferentes acepciones del término, se puede decir que se denomina Empresa Familiar a aquella organización formada, operada, y controlada por la familia en su conjunto o por alguno de sus miembros, en dónde la interacción entre empresa y familia establece su carácter básico y fundante. Se interrelacionan dos sistemas, y la zona de mayor conflicto se da en el solapamiento de funciones y visiones que corresponde al punto de encuentro entre estas dos partes.

El autor diferencia el concepto de Familismo, explicando el mismo desde una óptica de modus vivendi más que de modus operandi en una empresa, ya que el familismo se refiere a aquellas personas que no le añaden o agregan valor a la organización, simplemente subsisten en ella porque no tienen mejor opción. Concepto que se relaciona con el de comodidad. Las empresas familiares en donde coexisten dos o más generaciones, se denominan intergeneracionales y la existencia de ambas visiones estratégicas acerca de cómo llevar adelante la organización, es fuente de crecimiento, beneficio y riqueza de modelos, mientras que al mismo tiempo es fuente de tensión natural, ya que se ponen en juego no solamente las diferentes visiones de gestión, sino

la propia rivalidad generacional entre padre/madre e hijo/a. El conflicto se da entonces entre la visión innovadora de la generación más joven, y la experiencia y habilidades adquiridas a lo largo de los años, por el padre/madre. El primero ve como obsoleta la implementación de políticas que están fuera de moda, y el segundo ve a la innovación y la inexperiencia como atributos no positivos, en la relación de confianza entre familia respecto del mando y dirección de la empresa. ¿Cómo se sortea este obstáculo generacional? mediante el consenso entre las partes, con los objetivos organizacionales claros, y con tiempo de acomodación y asimilación, no sólo del traspaso de mando sino con los cambios propios que el entorno provee.

El límite es difuso cuando se habla de PyME (pequeña y mediana empresa) y de empresas familiares, puesto que no todas las PyMEs son familiares, y se puede asegurar que la gran mayoría de las empresas son de carácter constitucional familiar, aunque sean pequeñas, medianas o de mayor envergadura como las multinacionales.

CAPITULO IV: Aspectos blandos de la empresa.

Cuando se habla de aspectos soft de las organizaciones, se hace referencia al dominio de las capacidades (recursos) intangibles con los que cuenta la empresa asociados a los individuos. Es decir las personas con sus habilidades, destrezas y capacidades, relativas al comportamiento y al correcto desempeño de las mismas, para la consecución de los objetivos organizacionales y el mantenimiento de un clima adecuado de trabajo y nivel de motivación suficiente.

Al hablar de paradigmas bajo los cuales imperan los diferentes sistemas productivos, nos vemos inmersos en dos corrientes. Una, el paradigma Mecanicista, que utiliza criterios de eficacia y eficiencia como valores dominantes; de raíces tradicionales de tipo Tayloristas, que considera a las relaciones que se dan dentro de las empresas como uni-direccionales respetando siempre el nivel jerárquico piramidal; tienen un abordaje prescriptivo de la realidad organizacional puesto que toman en consideración que los cambios que se suceden dentro de las empresas son reglados y normatizados, lo que hace muy difícil la adaptación por medio de la flexibilidad y plasticidad institucional; tienen una marcada concepción diferenciada de las áreas de administración y las funciones de políticas empresariales; prima el objetivo organizacional por sobre los intereses y objetivos individuales; entre otras características de dicho paradigma.

La otra lupa con cual mirar las organizaciones, es de tipo Heurístico, y tiene en consideración otros rasgos distintivos, centrados en los procesos sociales y culturales, que se suscitan dentro de las empresas. Reconoce aspectos no racionales en los comportamientos organizacionales; el concepto de estructura no como algo limitante y limitativo, sino como aquello que enmarca y sostiene las prácticas y los cambios que han de suceder en el devenir de la organización, confiriéndole flexibilidad y adaptación a su entorno; validación de procesos de confrontación como método legítimo de la explicitación de conflictos y como medio de innovación; consideración de aspectos no formales que enmarcan las conductas de quienes conforman las organizaciones, relativizando la fuerza de las órdenes, procedimientos y normas, reubicándolos en un campo más complejo de interrelaciones de poder bidireccionales. (Etkin, Schvarstein, 1994). Según estos autores, bajo el paradigma de la simplicidad, las empresas tienen un comportamiento adaptativo, el medio externo se utiliza para explicar los fenómenos de cambio y adaptación del grupo social; los esfuerzos están dirigidos a metas organizacionales pura y exclusivamente, dejando de lado intereses particulares. Asumiendo un rol pasivo, y explicándose como un fenómeno reactivo. Los sistemas se vuelven predecibles y atemporales. De causalidad lineal, de estímulo/respuesta. Sin mediar otros procesos, por los cuales una organización entendida como sistema, crece, se desarrolla y avanza.

Desde el paradigma de la complejidad, las relaciones son complementarias, simultáneas y antagónicas. La riqueza de este enfoque radica en la multiplicidad de variables que hacen del campo organizacional, un terreno propicio para la coexistencia, variedad e interacción.

La poli-causalidad de fenómenos organizacionales, explican las relaciones entre los procesos, y con ello las múltiples condiciones e intereses que actúan en cada ocasión. Como fenómeno complejo, la organización funciona en varias dimensiones, cada una con sus propias unidades de medida, y de ello se deriva la heterogeneidad del sistema. (Etkin, Schvarstein, 1994).

“La dinámica de la organización es producto de sucesivos desequilibrios localizados y transitorios”. (Etkin, Schvarstein, 1994, p.86). Es por ello que el equilibrio no es estático, sino dinámico, en constante movimiento, de asimilación y acomodación en el sentido Piagetiano del término, haciendo que las organizaciones como sistema estén en constante pérdida y encuentro del equilibrio, debido a cambios

en el exterior, propios del entorno socio-político-económico en el cual están inmersas (suprasistema), proceso denominado morfostásis.

Siguiendo con la descripción de su funcionamiento interno, el análisis diacrónico, según Etkin y Schvarstein (1996) es el adecuado cuando se quiere estudiar la evolución dentro de las organizaciones. En un análisis de este tipo, un estado se interpreta según sus valores anteriores, y aquí entran en juego causa, motivo, intencionalidad, trayectoria de la empresa, propiedades de su estructura y de su cultura.

Es por ello que no se puede hablar solamente de partes técnicas/productivas dentro de las organizaciones, como las fuente de distorsión y de conflictos, sino que por la misma definición de institución que comparte Bleger (1966), están formadas por personas y el estudio de las instituciones es el estudio de los fenómenos psicológicos que en ella se suscitan. La compleja dinámica entre lo instituido y lo instituyente. Debiéndose tener en cuenta además de los conocimientos técnicos de producción, las complejas relaciones formales e informales que se dan entre las personas, dentro de un marco institucional empresarial, y su influencia en el desempeño individual y general de la organización, y la manera en que repercuten en el clima laboral, nivel de satisfacción con el puesto y/o tarea, sentimiento de pertenencia, sentimiento de equidad, calidad en los procesos, tipos de comunicación y sus canales, estilo de liderazgo, cultura organizacional, motivación, entre otros. Esferas dentro del sistema, que por medio de indicadores establecidos, son factibles de ser medidos cualitativamente.

Aspectos todos que influyen de manera directa en la productividad del empleado, y consecuentemente en la productividad total de la empresa. Aquí los factores internos blandos, influyentes en la productividad son: -la fuerza de trabajo (personas): se puede mejorar su productividad mejorando la cooperación y participación por medio de planes motivacionales. -la organización y sus sistemas: mejorando la flexibilidad de la empresa (capacidad de anticipación), ser capaz de prever los cambios del mercado y responder a ellos tanto con la mano de obra como con la tecnología adecuada. -sus métodos y relaciones: perfeccionando los procesos y optimizando los recursos. -el estilo de dirección: principal influyente de la productividad de una empresa, puesto que incide de manera directa en la utilización eficaz de todos los recursos disponibles con los que cuenta la organización. Ya que tiene relación con el diseño organizativo, con políticas de personal, diseño de puestos, planificación y control en la ejecución de las tareas, fuentes de elaboración de presupuestos, técnica de control

de costos, políticas de mantenimiento y compras, uso y distribución del tiempo, entre otros. Todas funciones directivos, gerentes y mandos medios.

La Planificación Estratégica de RRHH, que forma parte de una estructura más amplia, que es la Planificación General de la organización, cuenta con dos grandes campos que actúan en forma conjunta: por un lado el Sistema de Información de RRHH, el cual se nutre de información referida a la empresa en general, como ser: los manuales de puestos, plantilla de empleados, contexto social en qué opera la organización, información del área legal/contable/impositiva, manuales de procedimientos, organigramas, etc...para la recopilación tratamiento y posterior toma de decisiones según las necesidades organizacionales alineadas a la planificación general. Por otro lado, el campo de Sistema de Gestión de RRHH, se refiere a lo que es provisión de personal (planificación, reclutamiento y selección), aplicación (diseño de puestos y evaluaciones de desempeño), mantenimiento (remuneraciones, acuerdos, convenios, relaciones sindicales, etc.) y desarrollo y seguimiento (capacitación y desarrollo, auditorías).

Tanto el sistema de información como el sistema de gestión, integran lo que se llama la Planificación Estratégica de RRHH, delineando las políticas del área, y su posterior influencia directa en la toma de decisiones generales de la empresa, y su influencia en el clima laboral. (Chiavenato 1999)

CAPITULO V: Liderazgo organizacional.

i. Consideraciones generales.

Siguiendo a Huber (2010) en su libro Fundamentos de liderazgo y gestión de Recursos Humanos, los líderes son el motor de arranque de las organizaciones. Sin ellos los procesos no se mantienen ni se controlan, no se producen ajustes o innovaciones oportunas y las organizaciones se estancan. Una organización sin líderes se des-actualiza y su progreso se estanca. Algunas de las capacidades que el autor rescata como válidas para la figura de líder son: Iniciativa, visión, e influencia

Para poder orientar el comportamiento del personal, trabajando efectivamente y en coordinación con el área de RRHH, los líderes de la organización deben conocer cómo se generan los comportamientos en las personas. Los dirigentes necesitan contar con conocimientos y habilidades prácticas de psicología, sociología, comunicación, para

utilizarlas como herramientas en la conducción de personas. Liderar es orientar la conducta de las personas, hacia la concreción de los objetivos organizacionales, de manera eficaz y eficiente; y para poder orientar, se debe comprender los motivos que generan los comportamientos.

La influencia interpersonal se puede desglosar en cuatro capacidades fundamentales: Capacidad de autodominio, capacidad de escucha y comprensión, riqueza expresiva; y sincronización. Los roles frente a su equipo de trabajo son los siguientes: concientizador, director, motivador, docente, formador, asistencial en materia de asegurar recursos disponibles para asegurar que la tarea se lleve a cabo en tiempo y forma, entre otros.

En otras palabras, toda acción motivacional se puede ver anulada o potenciada según el estilo de comunicación e interacción que el líder desarrolla con sus seguidores. Las técnicas motivacionales son herramientas, y su efectividad depende no sólo de ellas sino del talento de quien las utiliza. El talento comunicacional del líder es el principal factor que afecta la capacidad motivacional de su equipo.

Se dice que son las personas de calidad las que hacen las cosas de calidad, y para ello es importante la figura del líder. La motivación está relacionada con el liderazgo desde el punto de vista de la calidad de las relaciones, en tanto la figura del líder promueve actitudes proactivas en los empleados, para el logro de los objetivos que cada organización plantea. “Una organización refleja en su actuar cotidiano, aunque no de manera inmediata, cómo es el estilo de liderazgo que prevalece en ella”. (Zepeda, 1999, p.65) Un líder es una persona que por sus diversas cualidades personales, es seguido por un grupo o multitud. Existe una relación recíproca entre la figura líder y sus seguidores, puesto que uno está determinado por el otro. La dialéctica se da en torno a las representaciones que hacen las personas respecto de valores, creencias, disposiciones actitudinales y que depositan como modelo en dicha figura. Dentro de una organización los líderes pueden ser personas de diferentes niveles jerárquicos, o bien figuras que los empleados consideran líderes.

ii. Diferentes teorías sobre liderazgo.

La redefinición de liderazgo que se hace en la actualidad, se apuntala sobre la *relación* entre el líder, sus seguidores y las características situacionales de las tareas. A continuación se exponen algunos de los enfoques sobre esta dinámica relacional: Teoría de Fiedler (contingencial, con énfasis en el líder); presta especial atención a los componentes de la tríada relacional, y cómo se da la dinámica entre ellos. Establece que

el comportamiento del líder no es tan flexible como se supone, y que el trabajo de él, es encontrar una buena correspondencia entre las características propias y las que la situación requiere. (Schein, 1994) Esta teoría tiene algunos puntos débiles, relacionados al diseño metodológico de su aplicación, además de no prestar mucha atención a las características técnicas de los subordinados ni las del líder, asume de entrada que ambos tienen la preparación requerida. (tarea vs. orientación hacia la relación)

Teoría con énfasis en la tarea/situación; para Vroom (1960) el líder tiene la capacidad de variar su comportamiento en función de lo que se requiere en cada situación. Para ello desarrolló una serie de criterios diagnósticos, bajo los cuales le permite al líder tomar la decisión ante qué situaciones mostrarse más autocrático y en que situaciones mostrarse más participativo. El proceso de toma de decisión sobre cual actitud adoptar, está directamente relacionado con la calidad y cantidad de información involucrada en el problema, sobre la confianza en la ejecución eficiente de las tareas y actividades de los subordinados para resolver un problema, y sobre las características del problema en sí, es decir si es estructurado/inestructurado según la información que necesita y dónde encontrarla, para solucionarlo. Lo que Vroom (1960) ha desarrollado es una base lógica y clara para diagnosticar la situación de una tarea, mediante un diagrama de flujo para la toma de decisión, lo que no ha podido responder de manera es si efectivamente el líder tiene la capacidad de ser flexible conductualmente según el conjunto de alternativas posibles. (comportamiento del líder vs. requerimientos de la tarea). (Schein, 1994)

Teoría del liderazgo situacional con énfasis en los subordinados, de Hersey y Blanchard (1977), se basa en la no existencia de un estilo de dirección ideal. A propósito de ello “entre más trate un gerente de adaptar su estilo de liderazgo a una determinada situación y las necesidades de sus subordinados, más efectivo será en alcanzar los fines personales y organizacionales”. (Schein, 1994, p.116)

Estos autores definen cuatro estilos de liderazgo según dos dimensiones llamadas Estructuras de Iniciación (orientación de tarea) y Consideración (orientación de relación): *Participativo*: comportamiento orientado hacia las relaciones, más que a la tarea. *Informativo*: comportamiento alto en tarea y bajo en relación. *Persuasivo*: comportamiento alto en tarea y alto en relación, y *Delegatorio*: bajo en tarea y bajo en relación.

A su vez, introducen una tercera dimensión clave, referida a la Madurez de los Subordinados, considerada como “el aprestamiento para confrontar la tarea que se les ha

encomendado” (Schein, 1994, p.117), la que incluye motivación de logro (capacidad de fijar objetivos), disposición y habilidad para asumir responsabilidades y educación o experiencia del individuo o del grupo.

Así, cuánto más maduro sea el grupo, el comportamiento del líder tenderá a ser participativo y delegatorio; y cuanto más inmaduro, persuasivo e informativo. Se deberá tener en cuenta, además, el estado de desarrollo del grupo.

“La autoridad del líder descansa en la posición o cargo que este ocupa y que para mantenerlo, todo lo que se requiere es un mínimo de especialización en el campo de trabajo” (Schein, 1994, p.101) Aquí se hace referencia al tipo organizacional Utilitario, en donde la actitud del subordinado es de cautela, sospecha, preocupación por la equidad, y cuyo dilema al que debe enfrentarse el líder es cómo asegurar la participación. Diferente es el tipo de organización Normativo, en donde “la autoridad en este tipo de organizaciones descansa en las cualidades personales del líder, en su carisma o en su especialización básica para resolver problemas comunes” (Schein, 1994, p.103), donde la actitud del subordinado es de participación, compromiso, dedicación, con sentido de propósitos compartidos y una interdependencia, en donde el desafío al cual se enfrenta el líder es cómo mantener la participación.

Uno de los dilemas que plantea este autor, es que el fenómeno del liderazgo es una fusión de características del líder y de sus seguidores, conjuntamente con la tarea que desempeñan, las circunstancias en que es desarrollada dicha tarea, el contexto social-económico-cultural y político de la organización y el macrosistema en donde la organización está inserta. Además, le agrega, que “una conducta de liderazgo apropiada y efectiva varía en función de la medida en que líder y subordinado han aprendido a trabajar juntos” (Schein, 1994, p.104); la madurez de la relación líder-miembro y el desarrollo del grupo como equipo de trabajo, imponen limitaciones y oportunidades de comportamiento al líder.

Para establecer un diagnóstico sobre liderazgo es necesario definir cinco dimensiones: 1-Nivel de la organización (Coercitivo, Normativo o Utilitario); 2-Influencia directa, o si por el contrario atraviesa diferentes niveles jerárquicos de la organización para la ejecución de las tareas; 3- Cultura, política y aspectos socioeconómicos en la que está inmersa la organización y con las cuales opera internamente; 4- Naturaleza de la tarea, los subordinados y las restricciones situacionales que pudieran estar operando; y 5- el estado de desarrollo del grupo/equipo y la relación líder-miembro. (Schein, 1994)

El modelo de Argyris & Schon (1974) se basa en la premisa de que existe en el subordinado un nivel de inmadurez psicológica desde el punto de vista de la irresponsabilidad y la dependencia, que es alimentada por el líder y que dificulta a la organización en general desarrollar la madurez necesaria. (Schein, 1994, p.119). Afirma, que la mayoría de los líderes o gerentes funcionan con dos teorías: una que se predica, y otra que se practica (es decir su conducta o comportamiento). Propone además un modelo bajo el cual deberían operar todas las organizaciones, cuyas premisas son: 1- la acción se debe basar en información válida. 2-la acción debe orientarse según una escogencia libre e informada.3-la acción debe basarse en un compromiso interno con la escogencia y tener un seguimiento constante de la implementación de esta escogencia. Aquí se parte del supuesto básico de aprender a aprender, lo cual implica un aprendizaje circular doble o como lo llama Bateson (1972) aprendizaje secundario, en tanto se modifican las premisas o supuestos cognitivos de base; modificando así la conducta que de ellos se deriva.

iii. Liderazgo emocional y comunicación asertiva.

Retomando lo expuesto anteriormente, las funciones críticas asociadas con el rol de liderazgo, son traducir las directrices desde los niveles altos hacia los fines y propósitos de los más bajos, realizar el seguimiento necesario asegurando la meta fijada, y el desempeñar la función necesaria para el logro de los objetivos, la cual incluye otra dimensión, que es afianzar y fomentar las relaciones interpersonales, brindando apoyo, guiando, entrenando, ayudando en el desarrollo, en la resolución de conflictos y en la defensa de los intereses de las personas que se tiene a cargo. Dimensión de liderazgo orientada hacia las personas, más que a las tareas. (Schein, 1994).

La vida emocional es un ámbito que puede ser manejado con mayor o menor destreza, y requiere un conjunto de habilidades, tales como la empatía, la regulación del humor, la automotivación, el conocimiento y registro de las emociones propias, para luego identificar y manejar (contener o re direccionar) las emociones ajenas, entre otras. La inteligencia emocional es una capacidad, que puede ser desarrollada y educada.

La comunicación asertiva, es expresar con firmeza, claridad y de manera respetuosa una opinión, modo de pensar o sentimiento. Lo cual, potencia la empatía, propicia el diálogo, la crítica constructiva, el crecimiento personal desde el intercambio de opinión con un otro, potenciando el entendimiento y disminuyendo la ambigüedad en el mensaje.

El liderazgo emocional, se basa en estas premisas de empatía y asertividad, como la capacidad de poder situarse emocionalmente en el lugar del otro, y desde allí guiar, acompañar, elicitando conductas tendientes a la consecución de los objetivos organizacionales alineando los deseos, motivaciones y aspiraciones personales del individuo con los de la organización. Además permite la resolución (o evitación) de conflictos de manera más democrática y participativa, en vez de un autoritarismo de tipo paternalista.

Gardner (1983), plantea que no existe una única y monolítica inteligencia, sino que estamos conformados por múltiples inteligencias, entre las cuales la “Inteligencia Interpersonal” incluye ciertas habilidades como el liderazgo, capacidad de cultivar relaciones, resolución de conflictos, capacidades para la comprensión de qué es lo que motiva a los demás, cómo operan, de qué manera trabajar cooperativamente, discernir y responder de manera adecuada al humor, temperamento, motivaciones y deseos de los demás; y la “inteligencia Intrapersonal” que es la capacidad de formar un modelo preciso y realista de uno mismo y ser capaz de usar ese modelo para operar eficazmente en lo cotidiano, clave del autoconocimiento, del acceso a los propios sentimientos y la capacidad de identificarlos y distinguirlos y recurrir a ellos para guiar la conducta. (Goleman, 1995).

De esta manera la Inteligencia Emocional (IE) implica: A-Reconocer las propias emociones mientras ocurren, esto permite tener un registro más fidedigno de los sentimientos e influye en el proceso de toma de decisión, puesto que se cuenta con mayor información sobre uno mismo, lo que permite al individuo contar con mayores criterios/herramientas a la hora de tomar una decisión. B-Manejar las emociones, como decía Aristóteles “Cualquiera puede ponerse furioso....eso es fácil. Pero estar furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto y de la forma correcta...eso no es fácil”. (Goleman, 1995, p.13). C-La propia motivación, ordenar las emociones al servicio la consecución de un objetivo, influye positivamente en el autodomínio emocional y en la creatividad. D-El reconocimiento de las emociones en los demás, la empatía. Y por último, E-El dominio sobre las relaciones, como habilidad social, lo que lleva a adoptar conductas pro-sociales orientada a la resolución de conflictos y mejoras en la comunicación verbal y no verbal.

Un determinante de la efectividad interpersonal, es la habilidad para desarrollar la sincronía emocional, que significa sintonizar emocionalmente con otra persona o grupo. El tono característico de una relación/interacción, es señal de dominio a nivel

interno, significa guiar el estado emocional de la otra persona. Los líderes tienen esta capacidad de representatividad emocional, de sincronizar empáticamente, y de guiar las conductas. Según Goleman (1995) cuatro son los componentes de la IE: 1- Organización de grupos, esencial en un líder, que incluye iniciar y coordinar una red de personas. 2-Negociación de soluciones, es el talento del mediador, que previene conflictos o resuelve aquellos que han estallado. 3-Conexión personal, empatía, responder adecuadamente a los sentimientos y preocupaciones de otras personas. 4-Análisis social, supone ser capaz de detectar y demostrar comprensión de sentimientos, motivos y preocupaciones de los individuos. Es conocer cómo se sienten los demás, que conduce a una mayor compenetración con el otro.

De esta manera, la IE y la comunicación, son aspectos críticos a tener en cuenta en las posiciones gerenciales o de manejo de personas, confiriendo un valor agregado y mejorando la calidad de las relaciones, características que son, como se ha mencionado más arriba, uno de los determinantes de clima, motivación y productividad organizacional.

CAPITULO VI: Dispositivo de intervención: El taller como espacio de capacitación.

Partiendo de la afirmación que propone Blake (2006) “que lo único que justifica la existencia de capacitación en una empresa es que en alguna parte hay alguien a quien se le requiere que haga algo, que no sabe hacer” (Blake, 2006, p.19). En primer lugar: La idea de “alguien” da cuenta del carácter situacional, ya que es una situación la que demanda que se haga algo que no se está llevando a cabo. En segundo lugar: La idea de requerimiento de tarea, lleva implícita que la persona en su puesto de trabajo, sea jerárquico u operativo, asume responsabilidades por su desempeño de tarea, y en tercer lugar: Algo que no se está haciendo, habla de una carencia, que a diferencia del factor motivacional, que es intrínseco, aquí, la detección de una necesidad de capacitación pasa por la carencia de habilidades, destrezas, competencias, que se requieren para el desempeño óptimo de una tarea o función en un puesto dado. Existen tres tipos de detección de necesidades de capacitación: por discrepancia, es aquella en la cual se carece del conocimiento adecuado para la ejecución de la tarea; por cambio es cuando se modifican las maneras de hacer las cosas; y por incorporación cuando se añaden acciones que antes no se efectuaban. Para que la necesidad sea de capacitación, debe

haber un cierto grado de insight por parte de la persona que demanda, su jefe directo o quien supervisa la tarea, la estructura de poder de la organización, y el capacitador mismo. Se identifican por medio de la revisión de proyectos de la organización, incluyéndose dentro de las tareas que comprende el Sistema de Gestión de RRHH.

En todos los casos, cuando la planificación estratégica de una empresa, incorpora la posibilidad de capacitación o formación de sus empleados o directivos, se debe tener en cuenta que la misma debe estar enmarcada dentro de un plan de retorno de la inversión, y tener la capacidad de asumir este tipo de actividades como inversión a mediano y largo plazo, y no como un gasto. Un error frecuente, es no incluir el desarrollo de diagnósticos de detección de necesidades, y actuar, en cambio, cuando los resultados no son los esperados. Actuar de manera no previsiva, insume mayores gastos, puesto que el factor tiempo, no se ha tenido en cuenta y se actúa en forma reaccionaria. (Blake, 2006)

La ganancia que asume una empresa cuando capacita a sus empleados, es doble; por un lado simbólica en el sentido de que le confiere una autopercepción positiva, puesto que ahora sabe hacer algo que antes no, y esto se relaciona de manera directa con la motivación intrínseca, y por otro lado una ganancia monetaria para la empresa, puesto que la productividad se modifica, y le agrega valor a la cadena productiva. La satisfacción o no de un proceso de capacitación depende de varios factores, entre ellos el más fácil de detectar, es la percepción directa sobre los resultados. En el cual el empleado puede aplicar los conocimientos adquiridos en sus tareas laborales diarias, que se traducen en una mejor y mayor productividad.

Argyris (1964) considera de vital importancia el criterio de Integración entre las partes de la organización, de manera de suprimir los fines opuestos, es decir alinear los personales de los individuos que conforman la organización y los fines propios de la empresa. La efectividad organizacional se relaciona con su grado de adaptabilidad. Desde el punto de vista sistémico, la efectividad es un criterio múltiple que involucra a la adaptabilidad, sentido de identidad (invarianza), capacidad de ver la realidad (insight), y la integración interna.

Para lo cual, según Schein (1994) la organización está en interacción dinámica entre sus procesos y actividades, y su medio externo. Un ciclo de adaptabilidad organizacional (como criterio de salud organizacional, según los conceptos de Bleger (1966) de dinamia y estereotipia) se compone en primera instancia de la Percepción del cambio; en segundo lugar de la Entrega de información pertinente y el Alcance de las

implicancias de esa información para el área en cuestión; en tercer lugar el Cambio en el área de conflicto según la información obtenida, reduciendo los efectos indeseables y fomentando la estabilidad de la organización; y en cuarto y último lugar, el Seguimiento del cambio introducido, en virtud de la exploración adicional para determinar el estado y grado de integración.

DEVENIR HISTORICO DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa G&A Ascensores S.R.L, es una empresa consolidada, que desarrolla sus actividades desde hace quince años en el mercado cordobés. Su principal actividad comercial es la venta, instalación, mantenimiento, modernización y reglamentación de ascensores. Sus productos actualmente son: Ascensores hidráulicos, autoportantes, electromecánicos, salva escaleras, monta vehículos y monta cargas; siendo una PyME familiar en pleno proceso de desarrollo y crecimiento. En sus inicios estuvo dirigida por el cdor. Daniel Guardiola, quien fundó la empresa en el año 2001, en plena crisis económica social y política de la Argentina, como una alternativa no sólo para aumentar sus ingresos sino porque según palabras de su hijo, siempre fue una persona emprendedora en la búsqueda de nuevos negocios.

Desde sus comienzos y hasta el año 2007, la empresa fue representante en Córdoba, de una conocida marca de ascensores de la provincia de Buenos Aires, y en consecuencia eso le brindó el impulso inicial para darse a conocer. Actualmente se ha desligado de su representación, a la vez que mantienen excelentes relaciones comerciales con dicha marca. En el presente actúan de manera autónoma, y ello posibilitó que pudiesen ofrecer mayores productos y servicios ampliando así su mercado. Desde el año 2014 y hasta el presente, está dirigida por su hijo, el MBA Lic. Emiliano Guardiola, quien a pesar de su amplia formación académica, comenzó desde abajo en la pirámide organizacional, siendo hoy su director y una persona que ha adquirido la experiencia necesaria en el rubro. La organización cuenta con 18 empleados, y una cartera de clientes de más de 10 empresas locales reconocidas. Cabe destacar que la empresa es miembro de la Cámara de Ascensoristas de Córdoba, lo cual le otorga un compromiso particular con la actividad que desarrolla, manteniendo muy buenas relaciones con las otras marcas competidoras locales.

El traspaso de mando se hace efectivo entre el año 2012 y 2014, fecha a partir de la cual las decisiones son tomadas en conjunto. En el año 2015, G&A Ascensores se establece como marca en el mercado, conformando una Sociedad de Responsabilidad Limitada -S.R.L-, manteniendo hasta la actualidad, las relaciones comerciales que le dieron origen.

Al ser una empresa familiar, el traspaso de mando de una generación a otra, acarrea cambios en su estructura y cultura, que la mayoría de las veces son sentidas por

toda la organización. Dichos cambios requieren de un período de asimilación y acomodación, para poder lograr una adaptación lo más eficiente posible acorde a la plasticidad de la empresa. Si bien el cambio generacional no fue brusco, sino que se dio de manera paulatina, las modificaciones en la política empresarial, lo son en igual medida.

- Su *Visión* responde sobre *hacia dónde* se dirigen sus esfuerzos, cuenta con un servicio profesional, con permanente actualización, lo que permite un conocimiento sobre innovaciones imperantes del mercado. Se acerca de una manera personalizada al cliente, estudiando su proyecto, particularizando su demanda, y satisfaciendo sus necesidades.
- La *Misión* da cuenta del *propósito* de la organización, sus premisas son calidad de trabajo y en la atención hacia sus clientes. Tiene como premisa fundamental el generar un óptimo ámbito laboral para lograr la satisfacción completa de sus clientes.
- Sus *Objetivos* son, la mejora continua, eficiencia, prestigio y rentabilidad.

La organización de los puestos de trabajo se da de la siguiente manera:

Directos:

Gerencia/Directorio: formada por 2 personas.

Area Administrativa directa: formada por 2 personas.

Area Administrativa indirecta: Formada por 2 personas. (contador + auxiliar)

Area Técnica/ Jefe de mantenimiento: 1 persona.

Operarios de mantenimiento: 5 personas.

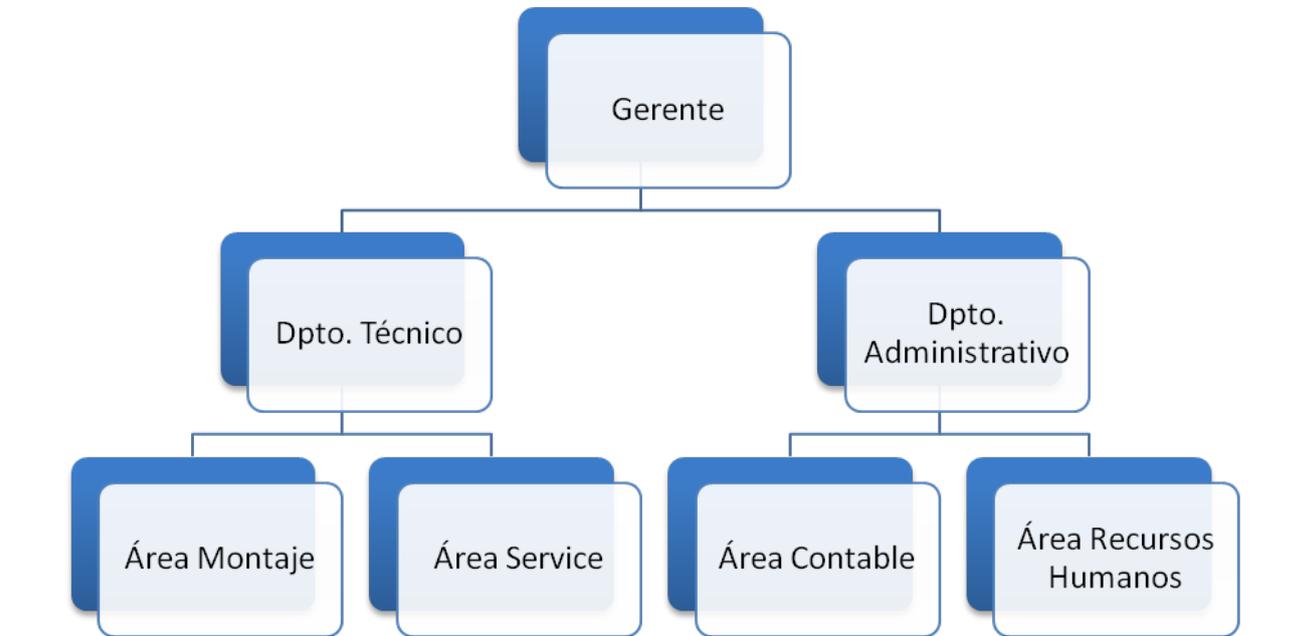
Ventas: 1 persona.

Indirectos:

Area inspecciones: 2 personas.

Area de Montaje: 2 personas. (requerimiento de personal según demanda de obras).

Organigrama Estructural:



METODOLOGÍA

Para la realización de esta investigación se llevó a cabo un Proyecto de Aplicación Profesional encuadrado dentro de un estudio de tipo cualitativo con la intención de “ayudarnos a precisar un problema o a identificar dimensiones no percibidas“(Vieytes, 2004, p.93) en un primer momento, para luego hacer foco en la descripción de los atributos del problema o demanda organizacional.

Para realización del diagnóstico, se llevó a cabo un estudio de tipo cuantitativo en el caso de la aplicación de cuestionarios, y cualitativo, en las entrevistas, observación y el análisis de documentos ya existentes.

Mediante estos instrumentos de recolección de información es posible cuantificar y cualificar diferentes dimensiones de análisis para la posterior presentación de intervención. “La medición ofrece al investigador un conocimiento exhaustivo del objeto o alguno de sus aspectos“(Vieytes, 2004, p.93).

ENTREVISTA:

Se utilizó la entrevista individual de relevamiento, tipo semi-estructurada, aplicada en un primer momento gerente general de la empresa (VER ANEXO 1), luego en un segundo momento al responsable del área administrativa como informante clave (VER ANEXO 2), la cual además realiza tareas de recursos humanos, sin estar formalizada el área en cuestión y en un tercer momento al jefe del área técnica (VER ANEXO 3).

“Esta técnica consiste en una conversación que el investigador sostiene con un miembro de la organización que se pretende diagnosticar. El objetivo es obtener información sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado acerca de estos temas”. (Rodríguez, 1999, p.88)

“La gente, en el transcurso de su vida, adquiere experiencia y saberes de todo tipo que habitualmente aplica al trabajo o actividad que desempeña sin que esos valiosos elementos se integren alguna vez a un cuerpo de conocimiento sistemático. Las personas con información sobre nuestro tema de interés pueden aportar de diversas formas a un proyecto de investigación“(Vieytes, 2004, p.92) El principal objetivo de la aplicación de esta técnica es la recolección de datos tanto formales, como informales.

Cabe destacar que en el primer caso, la entrevista se realizó con anterioridad a este trabajo, en el marco de la materia Práctica Profesional, en donde la misma no fue grabada. Allí se obtuvieron los datos referidos a la historia de la organización, su

fundación, hitos y/o fechas significativas, proceso del traspaso de mando del padre al hijo, información sobre funcionamiento general de la empresa, tipo y calidad de recursos utilizados: humanos/físicos/económicos, rubro al que se dedica, mercado al que apunta, cantidad y calidad de clientes, posicionamiento actual en el mercado y proyecciones de crecimiento. Además se indagó sobre cómo está organizada jerárquicamente, es decir sobre su estructura.

Además, al ser un tipo de entrevista abierta, es decir que se puede preguntar con cierta libertad sobre cuestiones que van surgiendo en la misma, se pudo recavar información que no estaba contemplada, pero que sirve a los fines de conocer y realizar el trabajo de diagnóstico organizacional.

En el caso de la segunda entrevista, realizada a una de las empleadas administrativas, el objetivo de la misma fue profundizar sobre ciertos aspectos relevados con anterioridad, como son la existencia de un organigrama, la organización estructural y funcional de la empresa, se relevó sobre aspectos más relacionados al clima laboral, desempeño laboral, características de la comunicación, sobre la historia organizacional y como fue cambiando la cultura desde los inicios de la empresa hasta la actualidad. Estilo y/o tipo de gestión actual en comparación con la anterior. En la misma, se obtuvieron más datos representativos del personal en relación de dependencia, relacionado a conflictos internos particularmente en el área técnica.

En la tercera entrevista, realizada al jefe del área técnica, se relevó principalmente el movimiento del área, con el objetivo de conocer puntualmente la forma de organización, la distribución de tareas, y la planificación. Cabe remarcar que el responsable de área tiene una antigüedad inferior a doce meses en la empresa.

En los casos mencionados de entrevista, se obtuvo información sobre los posibles conflictos de esta organización así como las soluciones intentadas, los aciertos y los fracasos de las mismas, y sus posibles causas.

Ficha técnica

Nº1 (Cualitativa)

Tipo de investigación	Descriptiva Exploratoria
Técnica	Entrevista
Instrumento	Semi-estructurada
Población	18
Muestra	3
Observaciones:	Director; Responsable de administración y RRHH; Jefe de área técnica.

Mediante este instrumento se recava información que sirve de guía para comenzar con el análisis, la riqueza de la entrevista es justamente su característica primordial.

CUESTIONARIO:

Este instrumento de carácter cuantitativo se aplico a 6 integrantes de la empresa, abarcando así la totalidad de los empleados directos del área técnica, incluyendo al responsable de área (VER ANEXO 4). La finalidad del cuestionario es obtener información de manera anónima, la principal diferencia que tiene con la entrevista, es que al ser anónimo la persona que lo responde lo hace con mayor libertad de expresión que realizando una entrevista cara a cara, en dónde a veces la información que se responde no es transmitida en su totalidad por cuestiones propias que son condicionantes de este tipo de instrumento. Por su parte el cuestionario permite un orden sistemático y estandarizado de la información recolectada.

El cuestionario es un instrumento de recopilación masiva de información, consiste en un conjunto de preguntas impresas que es administrado a numerosas personas, también se menciona que “debe ser elaborado cuando el proceso diagnóstico ha avanzado lo suficiente como para que el investigador se encuentre en condiciones de construir preguntas que efectivamente puedan aportarle información y las cuales puedan

ser respondidas adecuadamente por los miembros de la organización”(Rodriguez, 1999, p.95).

Ficha técnica

Nº2 (Cuantitativa)

Tipo de investigación	Descriptiva
Técnica	Encuesta
Instrumento	Cuestionario
Población	18
Muestra	6

La finalidad del cuestionario es obtener información de manera anónima, e impersonal, ya que al no estar frente al entrevistador se obtiene otro tipo de datos que serían difíciles de obtener por otros medios. Por su parte el instrumento del cuestionario permite un orden sistemático y estandarizado. Su aplicación es simple, y requiere de bajo uso del tiempo operativo del empleado.

OBSERVACIÓN:

La principal característica de este tipo cualitativo de recolección de datos, es que permite la constatación directa del problema planteado como demanda explícita de trabajo o bien como demanda implícita cuando se desconocen las causas que originan el problema.

Toda observación de campo, como técnica, es enriquecedora en si misma, ya que se tiene en cuenta otras variables conductuales que amplían o se suman a los otros dos recursos. Permite la observación de gestos, y todo lo relacionado con lo metalingüístico en el caso de las entrevistas, y en el caso de la observación in situ de los diferentes puestos de trabajo, la manera en que es realizada la actividad.

Este método es muy utilizado ya que a pesar de su carácter netamente cualitativo permite observar directamente en qué consiste la actividad analizada, como por ejemplo un análisis de puesto. Por su carácter subjetivo su eficacia decrece en cuanto más complejo es el cargo observado, por este motivo es recomendable acompañarlo de otros instrumentos como la entrevista o el cuestionario.

Esto permite no sólo constatar información, sino que amplía las posibilidades de canales mediante los cuales se accede a ella.

Según Rodríguez (1999), esta técnica tiene una importancia central en la configuración del problema observado. La observación implica una perspectiva y puede hacerse desde el interior o exterior de un grupo. Es entendida como un acto creador del conocimiento y no una técnica entre otras (VER ANEXO 5).

Ficha técnica

Nº3 (Cualitativa)

Tipo de investigación	Descriptiva Exploratoria
Técnica	Observación
Instrumento	Observación no participante

Con esta técnica se puede captar datos tácitos, como lenguaje corporal, la manera interactúan las personas in situ, teniendo siempre en cuenta que se debe corroborar con las otras técnicas.

ANÁLISIS DE DOCUMENTOS SECUNDARIOS

El análisis se efectúa con el objetivo de comparar la información obtenida a través de los instrumentos mencionados y de los ya existentes en la organización – cómo ser: organigrama, manual de puestos, y todo aquel documento que amplíe la información relevada, permitiendo encausar con mayor facilidad las actividades diagnósticas y poder concluir con una mirada en un contexto y situación, sobre el funcionamiento y estructura organizativa, y sus principales conflictos internos existentes (VER ANEXO 6).

Pautas de entrevistas:

ENTREVISTA.-DIRECTOR DE LA EMPRESA- VER ANEXO 1-

1. Cómo está conformada la empresa?
2. Cuántas áreas tiene? Y cuantos empleados en cada área?
3. Horario de trabajo de la empresa en general y por áreas?
4. Grado de especialización de los empleados? Estudio secundario completo? Estudio universitario completo? Cuáles y que carreras?
5. Formación propia del director?
6. Cuentan con manuales de puestos?
7. Cuentan con manuales de inducción?
8. Cual es la necesidad de la organización para la demanda de una pasantía de un psicólogo organizacional en formación?
9. Cual cree ud. que es el problema de esta organización?
10. Cual cree ud. que son los causales?
11. Desde hace cuánto tiempo que ud. lo identifica como problema y porque?
12. Ha intentado soluciones? Cuáles?
13. Cual es su objetivo como director de la organización?
14. Cómo fue la historia de su empresa, hasta hoy?
15. Como fue el proceso de traspaso de mando?
16. Cuales fueron las dificultades que ud. observó en dicho proceso? Y a qué las atribuye?
17. Quien toma las decisiones actualmente?
18. Como se encuentra posicionada en el mercado actualmente la empresa?

19. Cuáles son las proyecciones a futuro?
20. Cómo definiría ud. a su organización?

ENTREVISTA- RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN Y RRHH- VER ANEXO

2-

1. Cómo cree ud. que es el modelo de gestión actual?
2. Cuáles son las políticas internas?
3. Qué estilo de liderazgo cree ud. que tiene la organización?
4. Tienen procesos de evaluación de desempeño?
- 5.Cuál cree ud. que es el problema de la organización?
 - a. Porque?
 - b. Desde cuándo?
 - c. Qué hicieron para solucionarlo?
 - d. Obtuvieron resultados?
- 6.Cuál es su objetivo como representante del área de RRHH?
7. Cuántos puestos tiene la empresa? Y cómo están organizados?
8. Cuentan con manuales de descripción depuestos?
9. Cuentan con manuales de inducción?
10. Como fue el traspaso de mando? Dificultades/ganancias?
11. Cómo considera ud. el clima general de trabajo?

ENTREVISTA- JEFE DE ÁREA TÉCNICA –VER ANEXO 3-

- 1.Cuáles son las actividades/tareas que realiza en su puesto de trabajo?
- 2.Para qué lo hace? Objetivos?
3. Cuáles son los conocimientos que requiere su puesto según ud?
4. Cómo calificaría la relación con el resto del área técnica?
5. Cual cree ud. que es el problema del área técnica?
 - a. Porque?
 - b. Desde cuándo?
 - c. Qué hicieron para solucionarlo?
 - d. Obtuvieron resultados?

GUIA CUESTIONARIO: -AREA TÉCNICA-VER ANEXO 4-

1. En este momento, su nivel de entusiasmo por formar parte de la empresa es:
2. Considera que las reuniones de trabajo son efectivas?
3. De quien recibe directivas para realizar sus tareas?
4. A quien acude para resolver un problema relacionado con su tarea laboral?
5. Cómo considera la limpieza en su puesto de trabajo?
6. Considera que las directivas de trabajo son claras?
7. Se tiene en cuenta tu opinión al momento de la toma de decisiones?
8. Las tareas en su puesto son (según su percepción):
9. Está conforme con las tareas que realiza?
10. Las demoras en la resolución de problemas técnicos se debe a:

CONSIDERACIONES ETICAS

Este trabajo, es una continuación del ya realizado con anterioridad en el marco de la materia Práctica Profesional de Psicología durante los primeros seis meses del año 2016, y en dónde se realizó un diagnóstico organizacional bastante más profundo y exhaustivo. A los fines de esta investigación, dos son las consideraciones a tener en cuenta; la primera, se decidió no realizar nuevamente la entrevista al director de la empresa, puesto que la información recabada es de tipo informativa en su mayoría, y realizarla nuevamente conllevaría un sesgo a este trabajo, relativo al manejo y duplicado de información. Segundo, con relación a los cuestionarios aplicados al área técnica, se utilizó como preguntas guía, las tomadas de referencia para explicar el análisis diagnóstico anterior, y poder corroborar la existencia de variaciones.

La problemática detectada según el diagnóstico efectuado con anterioridad, tuvo como objetivo relevar el estilo de liderazgo imperante y su influencia en el clima organizacional general, analizando dimensiones como comunicación, liderazgo, satisfacción con el puesto y tareas, y nivel de satisfacción/insatisfacción en relación a factores higiénicos. La propuesta de intervención presentada en el trabajo hecho con anterioridad, fueron acciones a corto plazo tendientes a mejorar el desempeño de los empleados, por medio de una descripción de los puestos, su rediseño y su correspondiente plan de comunicación (VER ANEXO 7); y cómo acciones alternativas en el mediano plazo, evaluaciones de desempeño; planes de motivación, capacitaciones en coach y liderazgo relacional, apoyo y seguimiento al área técnica y mejoras en la comunicación (tipos y canales).

Este trabajo viene a culminar dicho proceso, desarrollando una de las alternativas planteadas.

Cabe destacar, que se cuenta con el aval de toda la organización, su gerente general y sus empleados. Consignándose dicho permiso, en los consentimientos informados correspondientes.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Basándonos en la información recolectada, se analizaron los resultados de los métodos utilizados, para dar respuesta desde una mirada integradora, al interrogante de ¿Cuáles son los problemas en esta organización?, con el objetivo de poder brindar una solución acorde a las necesidades según la demanda planteada por la institución, su urgencia y adecuación a su plan de crecimiento y desarrollo organizacional.

CONCLUSION DIAGNÓSTICA

Luego del análisis de la información recavada, se afirma que el estilo predominante de liderazgo en la organización, es de tipo *Laissez-Faire* “déjalo ser” ya que deja a sus miembros trabajar con cierta libertad de acción, dentro de los límites impuestos por su director.

Se puede afirmar que existe un aplanamiento en el área técnica-operativa mayoritariamente, dado por el funcionamiento enquistado que responde a épocas pasadas de estilo de dirección, y a la ausencia de procesos de control de tareas.

Además es un área que en reiteradas ocasiones ha presentado inconvenientes de dirección de equipo por parte de la persona responsable, y las soluciones intentadas no han dado sus frutos.

Así mismo, es el área que aún conserva la mayoría de los empleados más antiguos, que han atravesado el traspaso de mando, y actualmente son los que mayor resistencia oponen a las nuevas políticas organizacionales. Esto se debe al proceso de cambio de cultura que se evidencia con el traspaso de mando generacional, que acarrea entre otras cuestiones, redefinición de la estructura organizacional, planteamiento de nuevos objetivos, y una nueva planificación estratégica de toda la organización tanto a corto, mediano como a largo plazo.

Como indicadores diagnósticos encontramos:

Referidos al mando medio (MM):

- Proceso de inducción deficiente a nulo.
- Manual de puestos ausente.
- Manual de procedimientos ausente.
- Dilución de las responsabilidades.
- Solapamiento de tareas.
- Uso ineficiente del tiempo.
- Desorganización en las tareas propias y a delegar.

- Control de tareas de los subordinados, escaso. (evaluaciones de desempeño en proceso de implementación).
- Planificación deficiente.
- Relativa poca experiencia en el rubro.
- Comunicación formal vertical descendente, falta de seguridad en sí mismo.

Referidos al área operativa técnica:

- Uso ineficiente del tiempo.
- Escaso control de ejecución de sus tareas.
- Criterios de eficiencia, no alineados con la cultura y liderazgo actual.
- Evaluaciones de desempeño escasas.
- Alta rotación.
- Alto nivel de ausentismo.
- Delegación inversa de responsabilidades. (ocasionales)
- Metas y objetivos organizacionales difusos.

Estos indicadores señalan, fallas en las competencias que el puesto del MM requiere para poder organizar, planificar, delegar, comunicar y controlar de manera efectiva, al área operativa. Referidos a los operarios, indican un aplanamiento de su conducta, que se traduce de manera directa en su eficiencia.

La consecuencia directa es la ralentización o resistencia al proceso de acomodación y asimilación al nuevo estilo de liderazgo y dirección, que posee la empresa. El re-ordenamiento de la estructura organizacional y su consecuente cambio de funciones generales, llevan a la introducción de modificaciones en su cultura, que de no ser acompañadas en su avance por los sub-sistemas integrantes, derivan en conflictos, que se traducen en deficiencias en la productividad general (horas hombre/producto terminado/servicio realizado).

Es lógico que el área con mayor conflictiva sea el área técnica, ya que tienen una dinámica de trabajo que son rezagos del estilo antiguo de dirección: políticas poco claras, ineficientes, y con escasos mecanismos de control.

ANALISIS FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Cuenta con el respaldo y posicionamiento de la Marca que le dio Origen.	Baja publicidad, difusión en redes. Ausencia de marketing.
Calidad de los elevadores y materiales utilizados.	Falta de Infraestructura física.
Proveedor tercerizado de elevadores a medida en Córdoba.	Falta de personal capacitado en ventas.
Atención personalizada al cliente. Financiación según posibilidades.	Inconvenientes en la implementación logística.
Operarios calificados. Personal con formación universitaria.	Aplanamiento motivacional del personal.
Páginas web.	Figura líder del jefe de área, validada parcialmente.
Posicionamiento en el mercado.	Ausencia de mecanismos de control.
Trayectoria.	Liderazgo emocional/relacional débil en el jefe de área.
Apoyo y acompañamiento del Gte. Gral.	Alta rotación del área técnica.
Calidad Humana	Experiencia técnica del mm.
Políticas y normas de convivencia, explícitas.	Falencias en el proceso de compra.
	Ausencia de manuales de procedimiento y de inducción.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Alternativa de calidad a clientes potenciales.	Decrecimiento de la Industria de la construcción.
Aprovechamiento de nuevas tecnologías, innovaciones.	Atraso en recepción de materiales para obras de montaje.
Crecimiento en la oferta de empresas constructoras.	Impuesto Aduanero, entrada y salida de materiales.

Apertura de mercados internacionales. Apertura de importaciones.	Pérdida de operarios calificados remuneraciones que superan la ofrecida.
Capacitación a MM Capacitar en finanzas al área administrativa.	Bajo capital para inversión.
Agregar cadena de valor a sus productos y servicios.	Relativa fluidez de activos.
Intervención previa de Psi. Organizacional, con desarrollo de un plan estratégico de RRHH.	

FUNDAMENTACIÓN DE LA DEMANDA

Retomando la conclusión diagnóstica, los indicadores que presenta el responsable del área técnica hacia sus subordinados, no se da por la carencia de preparación o instrucción formal, sino por una combinación de relativa poca experiencia en el rubro –en comparación con los operarios-, sumado a una re-estructuración y re-definición de la organización como sistema y por una debilidad que presenta la persona que ocupa actualmente el puesto en relación al tipo de liderazgo y comunicación que el área requiere.

En la entrevista con el director de la empresa, se detecta claramente y dicho por sus propias palabras, que el puesto fue y es complicado. Han intentado soluciones que no han sido acertadas, con personas de diferente estilo de conducción, algunas más democráticas otras con mayor autoridad, y aún es un área que presenta deficiencias.

Recordemos que una de las maneras de detección de necesidades de capacitación, es por *cambio*; es decir cuando se modifican las maneras de hacer las cosas. Esto va de la mano con el ajuste propio de la empresa en los últimos años, referido a la implementación de nuevas políticas organizacionales.

Es un área clave para la organización, puesto que es el único mando medio formalizado, y es además el nexo entre el área administrativa, la dirección y la parte operativa de la empresa. Los responsables de ejecutar los trabajos de manera correcta en tiempo y forma, con los materiales adecuados, y según un cronograma prefijado, son los operarios, quienes tienen mayor trayectoria que el mando medio dentro de la institución, y requieren de una persona con características de liderazgo que los motive y aliente, con cierta flexibilidad pero de manera asertiva en la comunicación, pudiendo transmitir de manera clara el mensaje de lo que se espera de los operarios, sus tareas y la manera en que deben realizarse las mismas.

Los operarios conocen el organigrama y saben quien es su jefe, responden a él, pero de manera defectuosa. Una condición necesaria es aquella en cuya ausencia el efecto no se produce, esto significa que el liderazgo relacional/emocional en conjunto con una adecuada manera de comunicar, es condición necesaria del puesto del mando medio, en este tipo de organización en su estado actual, acompañando su proceso de cambio.

Se considera que la aplicación de una capacitación al mando medio y su equipo de trabajo, en habilidades de liderazgo emocional y comunicación asertiva, sería una

alternativa viable para fortalecer las relaciones del área, empoderar al mando medio y fomentar la cohesión grupal.

Además, esta propuesta de intervención, se ajusta a las modificaciones que se vienen realizando como parte integrante de un plan de acción conjunta, en la planificación estratégica de la empresa y del sistema de gestión de RRHH.

Se destaca que la organización cuenta con el diseño de los puestos, con lo cual se conoce qué se espera de cada uno de ellos, y es al mismo tiempo una potencial herramienta de control y evaluación de desempeño.

Los resultados de los cuestionarios han demostrado que sus empleados están conformes con su puesto de trabajo/tareas, sin embargo, el área técnica sigue presentando dificultades a lo largo de los últimos años.

Es por ello que se considera que una intervención directa al área operativa en cuestiones que hacen a la calidad de dirección de su equipo de trabajo, ampliando y mejorando sus competencias comunicacionales y de liderazgo; y a nivel operativo, fortalecer la unidad y cohesión grupal, orientada hacia objetivos, así como mejorar la actitud empática, es la alternativa más viable en cuestión de implementación y tiempo de constatación. Ya que se trabaja con personal que cuenta con vínculos sólidos ya formados, lo cual disminuye el costo de aplicación, el tiempo en implementación, control y seguimiento de la capacitación. Dadas además las condiciones necesarias, ya que la empresa cuenta con descripción de los puestos del área técnica, y sumado a que el responsable del área no ha adquirido vicios propios de la antigüedad (a diferencia de los operarios), que presentan mayor reacción defensiva ante el cambio. Es por ello que se decide trabajar sobre este sub-sistema, enriqueciéndolo, agregándole valor con nuevas competencias. Dimensiones que serán evaluadas posteriormente, a través de indicadores que miden lo intangible del proceso estratégico.

DEFINICIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEORICA DE LA INTERVENCIÓN

“Einstein nos dijo que no podíamos resolver un problema con la misma manera de pensar que lo había provocado”(Laszlo, 2013, p.26). Según este autor, en todo sistema los cambios se dan según un Diagrama de Bifurcación Básica (VER ANEXO 8) en el cual, dado un cierto estado dinámico de desorden y caos, propicio para que el sistema realice un salto de orden, tiene dos posibilidades básicas: Una, seguir funcionando como lo venía haciendo sin tener en cuenta los cambios en el entorno, y consecuentemente iniciar un camino hacia el colapso y extinción del sistema como tal; o bien, a partir de soluciones intentadas, comenzar a transitar por un camino de progreso, que involucra un uso más eficaz de la información, mayor eficiencia de la energía libre del sistema, mayor flexibilidad y creatividad y un nivel de organización más elevado en cuanto a complejidad. El crecimiento y evolución de todo sistema, inclusive el de las empresas, es un ciclo autocatalítico (autopoiético), en el cual la empresa se mantiene a sí misma, recargando y renovando su infraestructura, sus recursos humanos y su producción con el objetivo de seguir resultando operativa, estableciendo vínculos con otras empresas o unidades comerciales del entorno. De esta manera el “supra-sistema” comercial es viable y se mantiene a sí mismo; la condición es que cada unidad comercial se renueve y mantenga a sí misma. Esto es lo que el autor denomina “Ciclo multicatalítico o multisinérgico” (Laszlo, 2013, p.49).

A partir de este concepto dinámico se realiza la propuesta de intervención, considerándose que la capacitación en liderazgo emocional y comunicación asertiva, propiciará el salto que necesita el área técnica-operativa en su conjunto.

Es importante destacar que las personas que participen del taller estén comprometidas (los individuos superan su resistencia frente al cambio cuando sienten la posibilidad de usar lo aprendido en su ambiente de trabajo) co-participando y co-construyendo, ya que es de esta manera como fortalecen sus capacidades y habilidades, y mejoran el desempeño personal en el ambiente laboral.

MODELO DE INTERVENCIÓN:

ETAPA TÁCTICA:

Destinatarios:

- Área técnica-operativa de la empresa G&A Ascensores S.R.L. formada por 5 operarios y 1 responsable.

Lugar:

- Se llevará a cabo dentro de la misma empresa, en la sala de reunión del área en cuestión.

Horario:

- Preferentemente por la tarde, luego de que hayan cumplimentado con las actividades laborales, propiciando el ambiente para la distensión y mayor posibilidad de compromiso dada la temática.

Duración:

- El taller tendrá una duración de 5 semanas.

Frecuencia:

- Un encuentro por semana, de una hora y media de duración aproximadamente, dependiendo de las dinámicas propuestas.

Modalidad:

- Una instancia Grupal (operarios + mando medio) en donde se utilizará como herramienta las dinámicas y técnicas grupales como medios para alcanzar el conocimiento, gratificación y crecimiento grupal e individual.
- Una instancia Individual, con el responsable de área exclusivamente, para empoderar su rol como directivo, mejorando su actitud de liderazgo y su manera de comunicarse. Esta modalidad se llevará a cabo en el puesto de trabajo, a lo largo de dos jornadas laborales completas, la primera en la semana 1, la segunda en la semana 5, en días diferentes de las capacitaciones grupales.

Diagrama de encuentros:

	semanas				
encuentros	1	2	3	4	5
1					
individual					
2					
3					
4					
5					
individual					

ETAPA ESTRATÉGICA:**Ejes temáticos de cada encuentro (grupal):**

Se comenzará desde lo más general y progresivamente en cada encuentro se profundizará en la problemática específica del área, intentando soluciones a través de las dinámicas.

Se trabajará con el área técnica –operativa en su conjunto, y además, con el mando medio en forma individual en lo referido a habilidades empáticas y comunicación asertiva.

Los ejes a tratar serán:

- 1- Fortalecimiento del grupo y actitud empática.
- 2- Comunicación asertiva.
- 3- Trabajo colaborativo en equipo, actitud pro-social.
- 4- Actitud proactiva, orientada a resultados.
- 5- Puesta en común, discusión, reflexiones.

1º Encuentro:

Establecimiento del encuadre: Presentación del capacitador, y explicitación del por qué están reunidos, los objetivos que se esperan del proceso y se aclaran las condiciones que permitirán los encuentros grupales: días, horarios, lugar y duración total del taller. También se comenta sobre la importancia de la asistencia y el compromiso necesarios para que los objetivos puedan ser cumplidos, la

confidencialidad de la información que circula en el grupo así como también la necesidad de respeto y participación entre los presentes.

Duración: 15 minutos.

Fortalecimiento del grupo y actitud empática:

Objetivo: Fomentar el conocimiento de los integrantes del grupo, centrado en la interrelación de los sujetos en el aquí y ahora. Adoptar una actitud empática para con el compañero de trabajo, mejorando la calidad de las interacciones tanto individuales, como grupales.

Actividades:

<u>1-TECNICA DE DIBUJO</u>	
duración	10' para dibujar
	2' para la exposición de cada capacitando
	duración total 30'
materiales	hojas
	lapices de colores
	marcadores
instrucciones	Sentados en círculo, se entrega a cada participante una hoja y lápices de colores/marcadores. Se solicita que cada uno realice un dibujo de algo que lo represente. Luego cada participante explica su dibujo. Porque eligió esa imagen? Qué es lo que representa de cada uno y porque?

<u>2-TÉCNICA DE ILUSTRACIONES</u>	
duración	5' para seleccionar imágenes
	2' para la exposición de cada capacitando
	duración total 25'
materiales	Imágenes varias de revistas, libros, postales; con diversidad de situaciones, paisajes, personajes, etc. De tamaño suficiente para que puedan ser vistas por todos.
instrucciones	Sentados en círculo, se entrega una caja con las diversas ilustraciones, y se solicita a cada participante que elija tres imágenes según sus preferencias personales y en lo que se sientan representados. A continuación cada uno muestra las imágenes seleccionadas, y comenta qué eligió y porqué.

Cierre de la dinámica, comentarios generales, cómo se sintió cada uno, que les gustó y que no, que aprendizaje se llevan.

Duración: 15 minutos.

2º Encuentro:

Comunicación asertiva:

Objetivo: Reconocer e identificar habilidades sociales, con una actitud empática, para mejorar la calidad de las relaciones interpersonales y resolución de conflictos en el ámbito grupal laboral, fomentando un espacio de conocimiento mutuo para alinear al grupo con los objetivos del área y consecuentemente con los de la organización.

Actividades:

3-ROL PLAYING	
duración	5' para la introducción al ejercicio.
	10' para la selección de la situación problema.
	5' para impartir las instrucciones a cada actor.
	duración total 90'
materiales	Situación problema que permita identificar diferentes formas de resolución y niveles de actuación. Instrucciones claras.
instrucciones	Se determina entre todos una situación problema del quehacer cotidiano del área. Se imparten los roles (papeles o personajes con funciones, comportamientos, reacciones y posiciones dadas) a los actores voluntarios. Se asignan los roles por separado. Se solicita a los actores representar de la manera más realista posible y según las instrucciones para cada uno. Se comienza con el juego teatral improvisado. Al finalizar, se evalúa entre todos, la situación planteada sobre actitudes, formas de pensamiento y reacciones de los participantes. Se vincula la situación simulada con la posible situación real futura.

Observaciones: Se tomará como directriz de la situación a teatralizar, algún tipo de conflicto que esté directamente relacionado con el área en cuestión, utilizando como disparador ejemplos de los propios participantes. Además, la figura del coordinador de área debe estar presente en forma obligada.

Se llevará a cabo con tres personajes: jefe de área y dos operarios, a éstos últimos se le impartirá dos tipos diferentes de resolución del conflicto elegido, con el fin de

evidenciar que existen diversas maneras de resolver situaciones. La figura del jefe deberá ser representada por una persona que pertenezca al área operativa, y uno de los actores operarios deberá ser el coordinador real. Con esto se pretende lograr que cada uno experimente lo que es estar en el lugar del otro.

Al finalizar la dinámica, se expondrán sensaciones, sentimientos, pensamientos que propició el ejercicio. Se reflexionará sobre los roles, y las alternativas de resolución, haciendo hincapié en la manera asertiva de comunicación.

3º Encuentro:

Trabajo colaborativo en equipo:

Objetivo: Fortalecer el vínculo como grupo, entre los participantes.

Actividades:

4-ANALISIS FODA	
duración	10' para explicar FODA e impartir instrucciones
	duración total 90'
materiales	cartulina de cuatro diferentes colores, lapiceras. Pizarra, marcadores.
instrucciones	Se explica brevemente en qué consiste el análisis FODA. Por medio de una lluvia de ideas se establecen los aspectos o situaciones a analizar en la matriz FODA. Se dividen los participantes en grupos de dos personas, y se solicita que en cada tarjeta de un color específico se analice la situación/aspectos elegidos. Luego, se realiza un plenario, y se anotan en una pizarra los resultados obtenidos del análisis. Cierre.

Observaciones: Se utiliza esta técnica para analizar y evaluar tanto, el ambiente interno y externo de una situación específica en el área, así como aspectos que puedan surgir en la lluvia de ideas. Se analiza el statu quo y potencial del caso. Útil para la planificación estratégica y para concientizar a los integrantes de la organización sobre el margen de acción que cada uno posee, dado el estilo imperante de liderazgo en la organización y el que el área requiere. Ayuda a diseñar actividades que fortalezcan aspectos positivos del área, y se mitiguen los negativos.

	ambiente interno (si controlamos)	ambiente externo (no controlamos)
positivo	Fortalezas	Oportunidades
negativo	Debilidades	Amenazas

Tipo de diagrama para utilizar en pizarra, para la puesta en común y discusión de las opiniones a partir del trabajo de cada grupo.

4° Encuentro:

Actitud proactiva (orientada hacia resultados):

Objetivos: Fomentar en el equipo de trabajo, una actitud de tipo colaborativa y orientada hacia resultados.

Actividades:

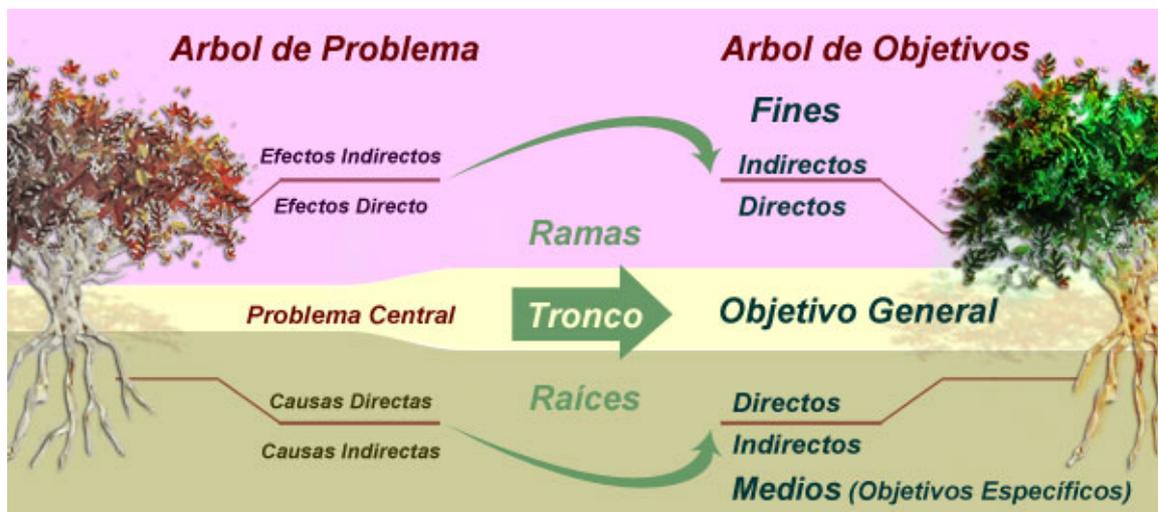
<u>5-ARBOL DE ANÁLISIS DE PROBLEMÁTICA</u>	
duración	90'
materiales	Tarjeta de cartulina, lapiceras. Pizarra, marcadores. Cinta adhesiva.
instrucciones	Se reparten las tarjetas de cartulina a cada uno de los participantes, y se solicita que en forma individual, escriban situaciones problemáticas o conflictos que cada uno identifique en su área/lugar de trabajo (uno por tarjeta) A continuación, por medio de una puesta en común, se identifica el problema central o más urgente. Se lo coloca en la pizarra en el centro del árbol. Luego se solicita nuevamente que cada uno escriba las causas del problema central, y se los coloca como raíces del árbol. Luego, se solicita que escriban consecuencias negativas, y se los coloca como las ramas del árbol. Se realiza una puesta en común y una reflexión en conjunto acerca del significado de las raíces y ramas, y cómo influye o se relacionan con el problema central. Se solicita nuevamente que esta vez escriban una nueva manera de solucionar el problema determinado como central, y se colocan las tarjetas en las ramas del árbol. Se reflexiona acerca de las diferentes formas de solucionar un inconveniente, y se realiza una puesta en común.

Observaciones: Para que el grupo incorpore una actitud proactiva, en la que asuma un pleno control de su conducta de manera activa, es que se trabaja en forma individual,

pero las reflexiones se realizan en conjunto, propiciando la discusión y para que cada participante tome contacto que cada conducta afecta al equipo de trabajo. El principal objetivo es que se internalice la aceptación de la responsabilidad por las acciones individuales, con la idea de generar un cambio constructivo en la persona, y por consiguiente en el grupo de trabajo y que lo puedan plasmar a sus actividades laborales cotidianas.

Se añade además, una variación a la dinámica, derivando del problema central un objetivo específico (formulado en positivo); de las raíces o causas, se derivan los objetivos específicos; y de las ramas o consecuencias se derivan los resultados/objetivos/logros/impactos a alcanzar en un corto plazo de acción.

Imagen ilustrativa del Árbol de análisis:



Cierre de la dinámica.

(imagen tomada de: <http://168.176.60.11/cursos/eLearning/dnp/2/html/contenido-2.1.5-analisis-objetivos.html>)

5° Encuentro:

Puesta en común, discusión, reflexiones generales.

Objetivos: A modo de finalización de las dinámicas y del taller de capacitación en general, se realiza una puesta en común con todo el grupo, reflexionando sobre lo aprendido, ejemplos en los casos que hayan sido posibles de aplicación, que aprendió cada uno y que no le gustó. Además se consulta sobre los sentimientos que pueden haber surgido en el proceso, dudas y/o comentarios.

Ejes temáticos de cada encuentro (individual):

- Actitud de liderazgo. Incluye las siguientes dimensiones: manejo y uso eficiente del tiempo (propio y de las personas a cargo), organización de tareas, distribución de tareas según roles, mecanismos de control y seguimiento de las mismas, recepción/procesamiento/devolución de información (sea ascendente o descendente), resolución de conflictos.
- Comunicación. Incluye las siguientes dimensiones: directrices que se imparte a los operarios a cargo, informes a la dirección y áreas complementarias, recepción de quejas/sugerencias de las personas a su cargo y la resolución de las mismas.

1° y 2° encuentro:

Ambos se llevarán a cabo con el objetivo de realizar una reflexión en la acción, generando conocimiento a partir de observar, acompañar, identificar y corregir al mando medio en las dimensiones antes mencionadas, brindando una devolución como retroalimentación positiva de su desempeño en el puesto, con la meta de la mejora continua y a modo de aprendizaje in situ. Esta modalidad, brinda la posibilidad de evaluar, discutir y reflexionar en el momento, las falencias, desajustes o desviaciones en el comportamiento conductual y comunicacional que la persona presenta en sus funciones laborales diarias, para que puedan ser comprendidas y modificadas, llevando a cabo eficientemente su rol.

El primer encuentro, tendrá como eje la detección de los desajustes funcionales del puesto, y la correspondiente puesta en común y devolución al finalizar la jornada laboral.

El segundo encuentro, una vez finalizada la capacitación grupal, tendrá como eje, identificar y corregir aquellas desviaciones más específicas y estará más orientado a apuntalar lo aprendido durante las instancias grupales. Al finalizar la jornada, se discutirá sobre lo trabajado en el día y se hará la correspondiente devolución.

Equipamiento y preparación del Aula-Taller:

La organización cuenta con espacio propio con la comodidad suficiente para albergar a los 6 capacitandos más el capacitador. La sala a utilizar será la sala de reunión del área técnica, ubicada en el depósito de materiales.

Cuenta con la iluminación necesaria, y el espacio es cómodo para las diferentes dinámicas.

Además está equipada con:

- Sillas para 8 personas.
- Una pizarra con marcadores.
- Una mesa rectangular.
- Kitchenette.

Los materiales que se deberán proveer, son los siguientes:

PRESUPUESTO GENERAL

cantidad	detalle	costo x unidad*	total*
8	cartulinas de colores	\$ 30,00	\$ 240,00
8	cartulinas blancas	\$ 30,00	\$ 240,00
1	resma de hojas blancas A4 de 75g	\$ 85,00	\$ 85,00
7	lapiceras negras	\$ 15,00	\$ 105,00
3	lápices de colores (x 24)	\$ 100,00	\$ 300,00
1	cinta adhesiva de papel	\$ 50,00	\$ 50,00
1	papel afiche naranja	\$ 30,00	\$ 30,00
3	marcadores para pizarra	\$ 50,00	\$ 150,00
4	marcadores tipo fibras	\$ 30,00	\$ 120,00
TOTAL GENERAL DE MATERIALES		\$	1.320,00

**expresados en pesos argentinos con IVA incluido.*

Los honorarios profesionales (por hora) para el capacitador, según lo estipula el Colegio de psicólogos de la Provincia de Córdoba en su Junta de Gobierno N° 1135/16, aplicable a la Psicología Laboral y de las Organizaciones, en lo referido a Conducción /Coordinación de espacios de Formación (diseño/implementación/evaluación/seguimiento del proceso de formación) y por servicios de Consultoría, es de:

-\$690.- (coordinación)

-\$800.- (consultoría)

PRESUPUESTO TOTAL CAPACITACIÓN

	detalle	costo*
7,5hs	honorarios por coordinación	\$ 7.762,50
7,5hs	honorarios por consultoría	\$ 6.000,00
	Materiales necesarios	\$ 1.320,00
TOTAL		\$ 15.082,50

**expresados en pesos argentinos con IVA incluido.*

EVALUACION DE IMPACTO

A modo de evaluar la eficacia de la intervención, se establecen los siguientes niveles:

-1° nivel de Reacción: Remite al concepto de satisfacción de los participantes, ante la acción formativa. Es de carácter instantánea y se puede medir al finalizar cada encuentro (o la capacitación final) mediante un simple cuestionario o plenario. Una reacción positiva no necesariamente implica aprendizaje, pero una reacción negativa reduce considerablemente que ello ocurra.

-2° nivel de Aprendizaje: Se define como la medida en que los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos y mejoran sus habilidades (formación técnica), como consecuencia de la acción formativa. En formación sobre liderazgo, comunicación y motivación, se tienen en cuenta los tres objetivos.

-3° nivel de Conducta: Alude al cambio conductual o de comportamiento luego de haber asistido a una actividad de formación. Para lograr el cambio conductual son necesarias las siguientes condiciones: 1-la persona debe tener el deseo de cambiar. 2-debe saber lo que tiene que hacer y cómo hacerlo. 3-se debe contar con un clima adecuado de trabajo. Y 4-la persona debe ser recompensada por el cambio (en forma extrínseca o intrínseca).

-4° nivel de Resultados: En cuestiones intangibles como liderazgo, comunicación, gestión del tiempo, es difícil cuantificar los resultados, aunque no imposible. Se deben traducir las conductas deseadas a resultados tangibles o cuantificables. (aumento en la producción, mejoras en la calidad, disminución de costos, reducción de accidentes, disminución de rotación y ausentismo, aumento de beneficios, por nombrar algunos).

Evaluación del nivel de Reacción:

Se aplicará un cuestionario (VER ANEXO 9) al finalizar la capacitación, con el objetivo de determinar la efectividad de la acción formativa, tanto en lo relacionado a la pertinencia de los temas trabajados, las dinámicas propuestas, como así también el desempeño del formador.

Evaluación del nivel de Aprendizaje:

Mediante la técnica de rol playing se ensayarán los contenidos impartidos durante la capacitación, actuando situaciones cotidianas del ámbito laboral con el objetivo de evaluar la adquisición de los conocimientos/habilidades. Se realizará al final de la capacitación.

Evaluación del nivel Conductual:

Debido a que la acción formativa está orientada a la adquisición y desarrollo de habilidades sociales de los participantes, se realizará una evaluación de desempeño de los puestos técnicos operativos y del responsable del área, en tres etapas:

1° evaluación: a los 30 días de realizada la capacitación.

2° evaluación: a los 90 días de realizada la capacitación.

3° evaluación: a los 180 días de realizada la capacitación.

En el caso de los operarios, la evaluación de desempeño la realizará el responsable del área, y será analizada en conjunto con el área de RRHH (en formación). Los resultados serán comunicados al responsable y éste transmitirá a su equipo, las observaciones pertinentes.

Se evaluarán dos aspectos: actitudinal y productividad, según los siguientes parámetros:

- Diario: mantenimientos programados vs. los ejecutados.
- Mensual: mantenimientos programados + reparaciones programadas. Nos da información acerca de avance del mes, y permite la comparación entre los services completados vs. los services totales.
- Por equipos:
Cumplimiento de los equipos de trabajo. (los services están organizados para que sean ejecutados en pareja).
Cumplimiento individual.
- Presentismo/rotación.

Para el caso del responsable de área, la evaluación de desempeño se llevará a cabo por el profesional interviniente, por medio de entrevista abierta semi-dirigida, al director de la empresa directamente y a la persona responsable del área de RRHH, donde se indagará sobre cambios actitudinales/conductuales observables y destacables; así como también se acompañará en el puesto de trabajo durante una jornada completa, realizando las observaciones pertinentes, y apuntalando aquellos aspectos en los que sea necesario reflexionar sobre la forma de hacer las cosas. (reflexión en la acción).

Tener en cuenta que actualmente, el punto de partida de la productividad del área ronda un 75%, la meta o punto de llegada en los próximos seis meses, es un cumplimiento del 90%.

Evaluación Total:

Se llevará a cabo a los 6 meses de la aplicación de la acción formativa, en dónde se analizará el desarrollo de las acciones antes mencionadas, tomando como punto de partida los ítems que arrojó el diagnóstico organizacional, y reflexionando sobre la situación actual.

Se realizará una puesta en común, con el director de la empresa, el responsable del área técnica operativa y la responsable del área de RRHH. Los resultados esperados serán una mejor calidad de trabajo, mayor productividad, mayor satisfacción laboral, mejor desempeño, y minimización de errores.

CONCLUSIONES GENERALES

Se espera que este trabajo de intervención, sea utilizado como modelo para aplicaciones futuras en ámbitos organizacionales e institucionales. Se entiende además que el campo de acción de la psicología organizacional está en pleno desarrollo aún, puesto que nuestras acciones van de la mano de las nuevas maneras de producción, no sólo de bienes y servicios, sino de productos culturales, en donde todos estamos inmersos y somos consumidores.

Entendemos además, que dichas formas están siendo modificadas, y que la sociedad tiende a relacionarse de manera más empática, más conectada con uno mismo y por ende con el otro, tejiendo lazos donde primen valores de respeto, cooperación, sororidad, solidaridad, compañerismo, e igualdad.

La importancia que le damos al crecimiento y desarrollo de habilidades sociales y emocionales en el ámbito empresarial, es porque creemos que lo “humano” de las organizaciones, son justamente las emociones, y un buen manejo y gestión de las mismas en éstos espacios (como en tantos otros), es fundamental para un desarrollo saludable de la individualidad en el ámbito laboral, de manera preventiva, construyendo entre todos, una sociedad basada en el cuidado y respeto a la salud mental, en TODOS los espacios de expresión humana.

CONSIDERACIONES PROFESIONALES

Al asumir el desafío de llevar a cabo este trabajo de investigación y aplicación, no sólo como tesis de grado, sino como una real fuente de práctica en lo profesional, los aprendizajes en cada instancia fueron muy enriquecedores.

En mi experiencia, puedo afirmar que la clave del éxito de una buena propuesta de intervención es la realización adecuada de un buen diagnóstico preliminar. Recabar la información pertinente al caso, no sesgarlo con consideraciones personales, preguntar e indagar las veces que sea necesario a las personas idóneas, no quedarnos con dudas y menos aún basarnos en supuestos.

La empatía y la comunicación asertiva, los dos temas principales de este trabajo, fueron apareciendo gradualmente, a medida que avanzaba en mi trabajo de recolección de información, observación y posterior análisis. Sabemos que no es tarea fácil hablar de nuestros conflictos, sean personales o sean organizacionales. Sin embargo, puedo afirmar con absoluta certeza, que el aprendizaje que conlleva el proceso de descubrir aquello “oculto”, de echar luz sobre aspectos negados, es como sacar una hermosa pieza del interior de un trozo de piedra, como bien lo grafica el *David de Miguel Ángel*, es enriquecedor y genera muchísima satisfacción.

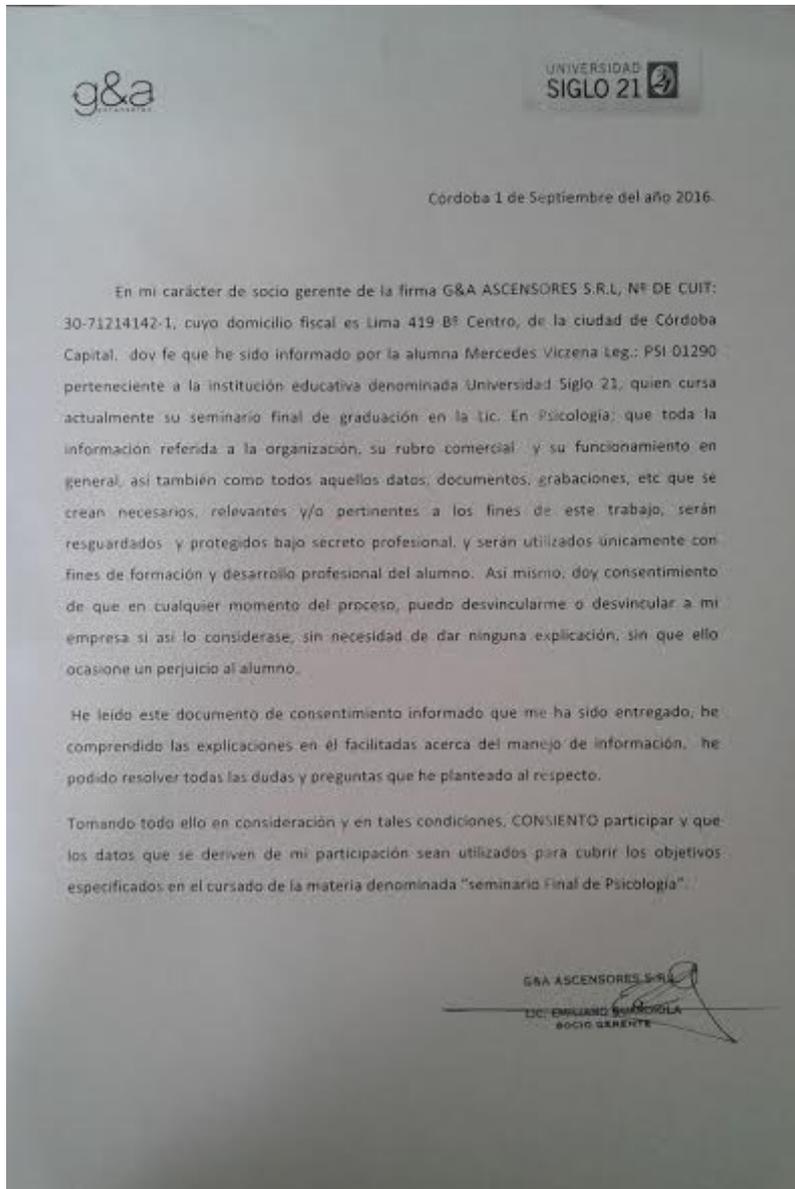
En lo relacionado al dispositivo de intervención, quizás hubiera optado por un taller de jornada completa de tipo out-door; porque dados los puntos de urgencia trabajados, la dinámica hubiera sido más flexible, de menor costo y de aplicación más fácil y rápida, generando justamente lo que se logró con la capacitación por módulos tal y como se realizó.

Cabe destacar, que para todo tipo de intervención profesional en el ámbito de acción de la psicología, se trabaja de manera sincronizada cuando la otra parte tiene una demanda real y explícita, lo que conlleva a un compromiso mayor por parte de ésta. Aspecto que inclina considerablemente la balanza, hacia el lado saludable de cualquier tipo de relación, basándonos en la predisposición y motivación a la propia introspección (sea personal u organizacional), en la cual como psicóloga, una tiene la ardua tarea de guiar y acompañar, apuntalando, siendo paciente y sobre todo humilde con los tiempos y procesos de la parte demandante.

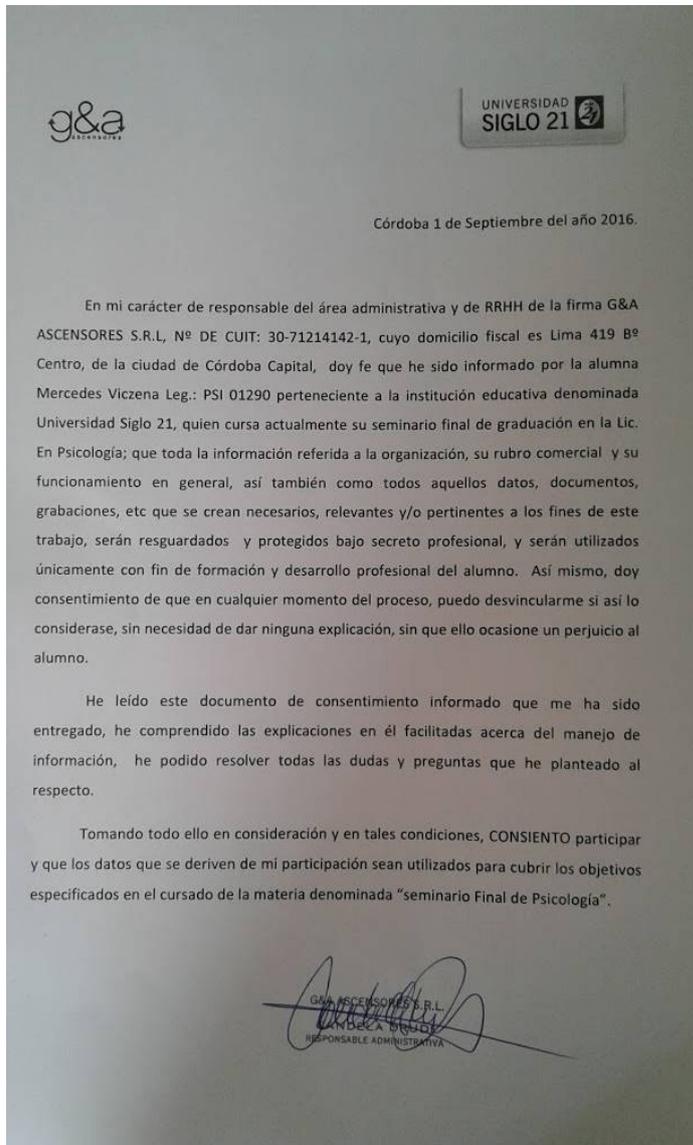
BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. (3° ed., Vol. 1°). Buenos Aires. Argentina: Granika.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2010). *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio, acción*. (2° ed.). Mexico: McGraw Hill Interamericana.
- Bertalanffy, L. (1976). *Teoría General de los Sistemas*. (J. Almeda, Trad.) Madrid, España: Fondo de Cultura Económica de España.
- Blake, O. J. (2006). *Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación*. (2° corregida ed.). Buenos Aires: Machi.
- Bleger, J. (1966). *Psicohigiene y Psicología Institucional*. Buenos Aires, Argentina: Paidós S.A.I.C.F.
- Candelo Reina, C., Ortiz R, G. A., & Unger, B. (2003). *Hacer talleres*. Cali, Colombia: Grafiq .
- Candelo, C., Garcia Ortiz, A., & Unger, B. (2 de abril de 2017). *Fondo Mundial para la Naturaleza*. Obtenido de www.WWF.org.co
- *Colegio de Psicólogos de la Provincia de Córdoba*. (9 de abril de 2017). Obtenido de <http://cppc.org.ar/honorario-minimo-etico>
- de Luca, J. M. (2011). El diseño de un modelo de gestión para pymes en la foresto industria. *Ingeniería Industrial*, 10, 5-16. Recuperado el 27 de noviembre de 2016, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3959323>
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (1994). *Identidad de las Organizaciones* (2 ed.). Buenos Aires, Argentina: Paidós S.A.I.C.F.
- Goleman, D. (1995). *La Inteligencia Emocional*. España: Javier Vergara Editor S.A.
- Huber, L. (2010). *fundamentos de liderazgo y gestión de RRHH*. Buenos Aires; Argentina: Bookbaby.
- Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2007). *Evaluación de Acciones Formativas - Los cuatro niveles -*. Barcelona, España: Ediciones Gestion 2000.
- Kolb, D., Rubin, I. M., & McIntyre, J. M. (1993). *Psicología de las Organizaciones: Problemas Contemporáneos* (3ra ed.). Mexico D.F., Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Laszlo, E. (2008). *El Cambio Cuántico* (3 ed.). Barcelona, España: Kairós S.A.

- Laszlo, E. (31 de Julio de 2017). <https://books.google.com.ar>. Obtenido de <https://books.google.com.ar>.
- Medaura, O., & Monfarrel, A. (2008). *Técnicas Grupales y Aprendizaje Efectivo* (4 ed.). Buenos Aires, Argentina: Libris S.R.L.
- Raymond, C. (2001). *Química* (6 ed.). (M. d. Ramirez Medeles, & R. Zugazagoitia Herranz, Trads.) Mexico D.F: McGraw-Hill.
- Rodriguez , D. (s.f.). *Diagnóstico Organizacional* (3 ed.). Chile: Alfaomega.
- Schein, E. H. (1994). *Psicología de la Organización* (3ra. ed.). Mexico D.F., Mexico: Prentice-Hall hispanoamerica S.A.
- servicios.infoleg.gob.ar. (27 de noviembre de 2016). Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar>
- *Universidad Nacional de Colombia*. (8 de abril de 2017). Obtenido de <http://168.176.60.11/cursos/eLearning/dnp/2/html/contenido-2.1.5-analisis-objetivos.html>
- Velez Rivas, J. I. (1996). *Motivos y Motivación en la Empresa*. Madrid, España: Diaz de Santos S.A.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la Investigación organizacional, Mercado y Sociedad*. Buenos Aires, Argentina: De las Ciencias.
- Watzlawick, P., Beavin Bavelas, J., & Jackson, D. (2002). *Teoría de la Comunicación Humana* (12 ed.). Barcelona, España: Herder S.A.
- www.gyaascensores.com.ar. (26 de septiembre de 2016). Obtenido de <http://www.gyaascensores.com.ar>
- www.ley19550.com.ar. (27 de noviembre de 2016). Obtenido de <http://www.ley19550.com.ar>
- www.redcame.org.ar/adjuntos/SEPYME-Resolucion357-2015.pdf (27 de noviembre de 2016). Obtenido de <http://redcame.org.ar/adjuntos/SEPYME-Resolucion357-2015.pdf>
- Yurien Bec Veliz, I. M. (2015). Implementación de la estrategia de formación y capacitación en la unidad básica de producción cooperativa “El mango”. *Cooperativismo y Desarrollo*, 3. Recuperado el 27 de noviembre de 2016, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5233962>
- Zepeda Herrera, F. (1999). *Psicología Organizacional*. España: Pearson Educación.

ANEXOS**ANEXO 1: ENTREVISTA.-DIRECTOR DE LA EMPRESA.-**

ANEXO 2: ENTREVISTA- RESPONSABLE DE ADMINISTRACION Y RRHH-



Edor: bueno....vamos a comenzar.

Cómo ves vos el modelo de gestión actual?

Edo: eh.....no sé.....te referís vos al modelo de gestión actual?

Edor: Claro....

Edo: no, bien. Antes era.....tenía un modelo de gestión más...no sé cómo decir...menos organizada, menos estructurada, no estaban bien las normas de convivencia, ni políticas digamos....explícitas, sino que estaban más por el aire, y bueno.....ya se podría decir hoy que hace un año, y se podría decir que un poco más, que cambio totalmente. La de hoy, eh....se acerca más a lo que es una organización, a una empresa PyMe, que no solamente busca digamos, cumplir con el trabajo y con el día a día, sino que busca ya crecer y establecerse en el mercado, ya pelear con

Edor: Profesionalizarse digamos....

Edo: Claro....sí. Y estar en la competencia digamos.

Edor: Políticas internas, las tienen por escrito? Las tienen....

Edo: Si. Ahora las tenemos por escrito hace poco, se han hecho firmar a todos los empleados, como si empezáramos todo de cero, junto a las normas de convivencia; y la verdad es que fueron aceptadas rápidamente....

Edor: Eso te iba a preguntar....

Edo: Si fueron aceptadas rápidamente, lo que me sorprendió al principio, costo el tema de que se acordaran las normas de convivencia más que todo, pero....se tuvo una reunión con cada área, tanto el departamento técnico como el administrativo, se explicaron las políticas.....todo...de todo....valores, misiones, objetivos y demás, hasta el gerente habló directamente con los técnicos, y la verdad que se entendió y ellos también aportaron para tener en cuenta cosas que a lo mejor no se estaban teniendo en cuenta de este lado digamos....así que....

Edor: El estilo de liderazgo imperante en la organización, a tu criterio, cuál sería?

Edo: El estilo de liderazgo? Uuuy.....hoy...uuu...

Edor: O hacia dónde apunta....

Edo: Si, el estilo de liderazgo, creo en base a la teoría, creo que está el contemporáneo, el más cercano al contemporáneo. O sea se escucha, tiene la parte paternalista pero también tiene la otra parte, la.....la de control....nosé cómo sería, ehm....

Edor: Algo más blando....

Edo: Claro.....sí. No ser, digamos.....no irse tanto en imponer el poder, sino más como en equipo, más trabajo en equipo, cómo es digamos ahora...el liderazgo por....perseguir....

Edor: Participativo....

Edo: Claro, el participativo. Por seguir al gerente no por premio castigo, sino por....

Edor: Si si, por identificación positiva.

Edo: Eso. Bien.

Edor: Evaluaciones desempeño, cuentan con evaluaciones de desempeño?

Edo. Y actualmente tendríamos que realizar una ya a partir de..... la pasamos para el año que viene, por primera vez. Pero falta el procedimiento anterior, que sería evaluar el puesto primero, no tenemos las evaluaciones de puesto hechas así que no podemos hacer las evaluaciones de desempeño sin tener en base a qué vamos a evaluar.

Edor: O sea, tienen la descripción de los puestos?

Edo: Tenemos la descripción de los puestos, el paso siguiente sería la evaluación del puesto.

Edor: Bien...identificas algún problema dentro de la organización en general?

Edo: (silencio) En general....

Edor: un área que tenga mayor conflicto...

Edo: Yo creo que más....tenemos problema con lo externo, o sea el tema de competir con otras empresas que ofrecen los mismo que nosotros y los mismos puestos, en este caso, en el tema laboral....donde se ofrece a lo mejor un poco más de sueldo, y eso hace que el empleado decida irse, no porque se sienta mal en la empresa sino directamente por una mejora en la remuneración, pero....así también tenemos los puntos positivos que son por los que se quedan, porque se sienten hoy conformes y bien, digamos...motivados, bien con el ambiente, clima laboral, con los compañeros. Pero bueno para mi ese es un problema, el tema que tenemos con la brecha de los sueldos, que está....que se está dando hoy por la U.O.M, por el convenio mínimo que con....las empresas que son más grandes y manejan su propio rango de sueldos.

Edor: A partir de cuándo identificas el inconveniente, si bien es de tema sueldo, digamos es de baja de personal o de rotación de personal por cuestiones de sueldo, anteriormente a eso....digamos se llega a la conflictiva del sueldo por otra cuestión. Desde cuándo identificas, digamos que haya un inconveniente en la empresa?

Edo: Desde antes de este tema sueldo?

Edor: Sí. A lo largo de todo este año...

Edo: (silencio) Y....el inconveniente empieza....bueno....en realidad al principio también desde la parte interna podría ser del hecho de que no hay ningún otro tipo de reconocimiento, beneficio, algo variable....beneficio me refiero a...

Edor: incentivo.

Edo: premios y demás, claro, incentivos que o sean remunerativos digamos. Eso no ayuda mucho que digamos....a eso te referís con la pregunta?

Edor: Si si.....al margen del sueldo....

Edo: La parte externa en general pasa siempre en todas la PyMes digamos....pero la idea es esa, que en algún momento cuando ya vayamos avanzando, podamos hacer esto de ver alguna variable, un premio....pero cómo te digo cómo no están bien especificados los objetivos, en base a qué vamos a evaluar, con qué herramienta, también es difícil llegar... bueno...vamos a ofrecer este premio o no, en base a cumplir objetivos; no, no podemos.

Edor: Si no determinas antes cuáles son los objetivos, difícilmente puedas premiar un objetivo.

Edo: Si, claro.

Edor: bien.....sé que cuentan con un departamento de recursos humanos en formación, cuáles son los objetivos?

Edo: Y...actualmente el objetivo es ir paso por paso. O sea, aprovechar el tiempo, agarrar cada subsistema, de manera individual, aprovechar que dentro de todo, todos los.....cada subsistema es de proceso parte uno, parte dos, parte tres. Y bueno....lo malo de eso es eso, que no puedes tomar varios subsistemas a la vez, sino que tenes que ir de a uno...

Edor: Paso por paso...

Edo: Si....pero ahora con el tema de qué se han dividido bien, mediante la descripción de puestos, mejor las tareas, se han rediseñado algún que otro puesto, la parte de recursos humanos tiene más posibilidad de desarrollo. Así que creo que eso es lo bueno. El objetivo principal sería entonces cumplir con cada subsistema, mediante el paso a paso, en proceso y tiempo.

Edor: Cuáles son los subsistemas?

Edo: El de provisión, previsión, mantenimiento desarrollo y control, y el de control sería más que todo el de auditoría, pero no al propio recursos humanos, porque el de recursos humanos no se puede auditar a si mismo, sino más a los otros puestos...a las otras áreas....departamentos....sí.

Edor: Bien...cuántos puestos tiene la empresa?

Edo: eh....

Edor: Cuántas áreas y cuántos puestos?

Edo: Son ...bueno actualmente vamos a ser....son tres departamentos que todos responden a gerencia general, departamento comercial consta de un gerente, que también es socio gerente, es dueño de la empresa, y actualmente él se está ocupando

todo lo que es venta junto con el gerente general con la posibilidad de abrir ya un stand en el centro, anteriormente estaba en el libertad, y bueno....la idea es ya tener en el centro como una oficina ya comercial, especialmente con gente especializada en eso, que antes tampoco se tenía. Se tenía....generalmente se contrataban jóvenes con ganas de vender de atender.

Bien esa es el área comercial, después tenemos.....el departamento comercial. Después está el administrativo y el técnico. El administrativo se divide en dos áreas: el administrativo y recursos humanos, y la contabilidad y finanzas. Y dentro de contabilidad y finanzas, hay un auxiliar para el contador, el contador externo.

Y, en la parte técnica está el área de service, y actualmente montaje está tercerizado, está funcionando mejor así, por obra, con equipos tipo monotributistas que trabajan para nosotros y....la parte de service si son de dependencia y son actualmente, cuatro, cinco chicos, actualmente.

Edor: Con responsable de área?

Edo: con responsable de área, que también responde a gerencia general.

Edor: bien...me dijiste manuales de descripción de puestos que estaban en proceso...

Edo: si, el manual de diseño de puestos está masomenos hecho, el tema es que tendríamos que.....como.....hacer que....poder dividirlos bien, no tanto por lo general, sino bien específico. O sea, bien específico el producto, bien específico el servicio, Porque hy normalmente el manual de puesto, es cómo si fuera solamente los procedimientos normales del día a día. Eso, nada más. Estaría bueno que esos manuales se entreguen junto al plan de inducción, para que la persona tenga que preguntar lo menos posible al gerente después, digamos....como una herramienta más de apoyo.

Edor: bien...cómo calificarías el clima general de trabajo?

Edo: El clima general de trabajo actualmente es bueno, es participativo, digamos....respecto a la toma de decisiones es bastante flexible, salvo en los temas ya que son tipo legal o de temas contable y demás, se habla ya directamente con el gerente, pero se deja digamos.....mucho trabajar libre. Se confía mucho, así que bastante bueno, hoy.

Edor: Con respecto al traspaso de mando, digamos a la dirección antes con el padre y actualmente con el hijo, cuales son las dificultades que crees vos tuvo la empresa, a lo largo digamos del traspaso de mando, y cuáles son las ganancias?

Edo: Bueno....vamos con las dificultades que es lo más fácil, dificultad primera, tipo de liderazgo totalmente distinto. A alguien de una persona que sería la anterior, bastante

relajado, se podría decir flexible, confianza ciega a...una persona con otros puntos de vista más de control, más de proceso, más estructurado, que bueno, a medida que después va pasando el tiempo, ya...ahí se tomó lo que es la confianza y demás. Pero siempre con la frase ida y vuelta.

Lo malo que tuvo eso, es que mucho de los empleados no...no aceptaban ese cambio, del jefe viejo al jefe joven. Y más que todo, por ahí que se tomaba que al ser joven, se lo tomaba como que no tenía experiencia y demás, eso costó también para algunos....algunos se quedaron algunos se fueron...

Edor: Cuál es el área que mayor resistencia opuso?

Edo: La técnica. Siempre fue la técnica porque quien fue gerente general fue en su momento jefe, jefe responsable de área, y costó mucho que se lo dejara de ver como el hijo de.... Para pasar a ser, bueno éste es el gerente general, no importa de quien era hijo o no hijo.

Otra parte...bueno....cómo te decía, cómo era estructurado, la resistencia a la lib.....de pasar a la libertad plena y uso de las cosas, digamos de herramientas y de pertenencia de la empresa sin importar nada ni qué, ahora tener que....tener un control sobre esas cosas, sobre esas herramientas, medios de movilidad, autos, motos, y demás....eso también hubo un poco de resistencia al principio.

Y bueno después también los procesos internos pequeños, el tema de la caja chica, los vales, adelanto de sueldo y demás, esos fueron los principales efectos críticos que se pudo decir que....hicieron tener resistencia a los chicos, los técnicos.

Edor: Ganancias?

Edo: Lo positivo, fue cómo te decía.....eso....poder llegar a ser una PyMe, pequeña empresa, mejorando sus procesos, porque al estructurar mejoras los procesos, te das cuenta de fallas, de pequeñas falas y de grandes fallas, que no se daban cuenta a lo mejor, tanto en la parte técnica como en la administrativa, porque sin uno y el otro, sino se conectan la parte administrativa con la técnica, no saben a dónde tienen que ir ellos y nosotros no sabemos a quién teneos que cobrar, ni que pasó. Respecto a la queja, también mejoró, vendría a ser en general, la calidad del servicio, la calidad del servicio mejoró y la calidad del producto también, porque una de las cosas que hizo el gerente nuevo fue desligarse de la empresa con la que trabajaba en montaje, por el hecho de que no respondía con tiempo, muchas demoras, muchos problemas con clientes nuestros por culpa de que no llegaban los materiales, y empezó a trabajar con sus propios proveedores, con sus propios....digamos el orden...al traer orden....cuentas claras

conservan la amistad. Al traer el orden estaba todo a la vista, todos los problemas a la vista, los solucionamos, fue trabajo de todos en realidad.

Edor: Cuanto tiempo duró este proceso?

Edo: Y....ahora van a ser dos años.

Edor: Dos años....

Edo: Dos años donde se pueden ver contando la cantidad de clientes, si quieres contando la cantidad de ascensores, de sesenta a ciento ochenta...

Edor: En dos años....

Edo: En dos años ponele, yeso teniendo en cuenta que tenemos cinco grandes empresas arriba nuestro; como productividad por ejemplo que se puede ver rápido.

Edor: Y que la cantidad de empleados sigue siendo la misma, no se suma gente por cantidad de trabajo, sino que se trata de mejorar la calidad interna de las tareas de cada empleado.

Edo: Lo podes ver también... en el hecho de que algunos se fueron porque no aguantaron el tema de tener normas, como se tiene en cualquier empresa, pero lo chistoso es que hoy ...si lo gracioso, sería que hoy estas personas trabajan de manera externa, o sea, vinieron a buscar trabajo nuevamente a la empresa para hacer montaje de manera externa, y no en dependencia. Asi que actualmente tenemos gente trabajando que conocemos y que se fueron en buenas....

Edor: en buenos términos...

Edo: Se fueron en buenos términos, y que hoy volvieron trabajando de manera externa. Así que eso también, podes ver el tema de la mejora digamos,....haber cambiado las cosas, haber puesto orden digamos...

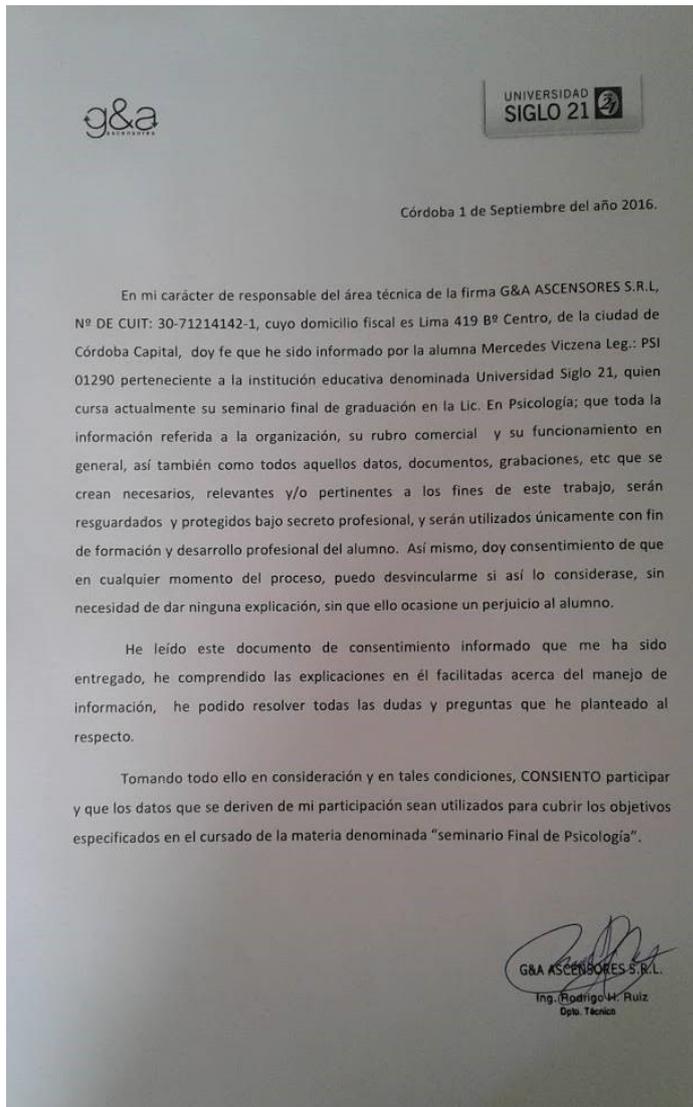
Edor: Algo más que me quieras agregar?

Edo: mmm... no. Creo que no. Eso, la mejora....buscan la mejora continua en todos, en todas las áreas, ya no buscaba mantenerse en pie, sino que ahora quiere como crecer. Y bueno, se nota en eso que te contaba antes.

Edor: Bueno. Muchas gracias.

Edo: listo.

ANEXO 3: ENTREVISTA- JEFE DE ÁREA TÉCNICA



Edor: Comenzamos....bien...

Edo: Si.

Edor: Tareas y funciones de tu puesto?

Edo: Lo que estamos haciendo ahora, digamos...

Edor: O cómo lo estabas haciendo antes, y como lo estás haciendo ahora?

Edo: Lo venimos haciendo masomenos igual. Hay dos grandes áreas digamos, la de montaje, y la service y reparación y todo eso...lo fundamental, es tratar de coordinar todo junto, pasa que por ahí lo de service y reparación es más fácil, porque es gente nuestra, la organizas como vos quieras masomenos, y la de montaje ya es tercerizado. Además ya dependes de las entregas de la fábricas que hacen el ascensor, coordinar con

la obra de que avancen ellos solos, la obra civil digamos, entonces es más complejo también, llevar los materiales a la obra y todo eso. Fundamentalmente es coordinar todo eso, lograr hacer todos los services que están por contrato en el mes, el objetivo fundamental; y en las obras cumplir en tiempo y forma, lo que está por contrato lo que dura la ejecución de la obra del ascensor.

Edor: Cuántos.....cuál es el estándar o a lo que aspira el área técnica para reparar? Digamos, los servicios técnicos mensualizados, y los que están por fuera, digamos, cuál es el máximo y cómo se está haciendo ahora?

Edo: Tenemos ciento sesenta y un ascensores,

Edor: Si.

Edo: En service ahora, o sea si o si hay que meter esos services en el mes,

Edor: Los cientosesenta y uno en un mes?

Edo: Si o sí.

Edor: Con el área de montaje.

Edo: Porque el contrato de service se hace una vez al mes si o si, entonces hay que hacer eso.

Edor: Con el área de service, con gente propia de G&A?

Edo: Si, sólo gente de G&A. las obras, ya se maneja diferente, no tienen un estándar, porque es de acuerdo a lo que venga del área de ventas digamos...

Edor: Pero en términos generales, cuánto demora la ejecución de una obra? Ya sé que depende de la cantidad de ascensores, el tipo de ascensores y demás, pero...aproximadamente cuánto demora?

Edo: Y....en treinta y sesenta días.

Edor: Bien, y actualmente se está cumpliendo con los plazos?

Edo: Aproximadamente.....tuvimos ahí un problema, cambiamos de gente también, los que estaban trabajando con nosotros, se separaron, antes era una sociedad, se separaron así que empezamos con unos chicos que trabajan mucho mejor, en términos de cumplir bien, digamos. En ese sentido, los plazos, nosotros.....es más fácil respetar los plazos que programamos.

Edor: Cómo se estaba haciendo antes y cómo se está haciendo ahora?

Edo: Igual....igual, nada más que la gente ésta responde mejor y se compromete más, entonces, es más fácil decir las cosas una vez, sino hay que estar siguiéndolos, que hacían otra cosa, que.....se dilataba todo. Esta gente nueva, si tiene los materiales en la obra, le meten nomás digamos...

Edor: Porqué crees vos la diferencia de desempeño con respecto a la gente que estaba antes, con la gente que está ahora?

Edo: Para mí, es personal de ellos, digamos, una actitud.....Digamos, los otros tenían cero compromiso con nosotros, o muy poco. Y es como toman el trabajo, porque nosotros seguimos haciendo lo mismos de la misma forma, pero los otros por ejemplo, si uno preguntaba cómo iban, capaz que hacía dos días que no estaban trabajando, y a nosotros no nos decían nada; esta otra gente, a la primer diferencia de lo que habíamos pactado te dice: Che, tengo esta problema, qué hago? Y con los otros....avisame, que se yo....nos juntábamos una vez por semana para organizar las obras, todo....y no hacían nada de lo que habíamos organizado.

EDor: Cuando hicieron el cambio de gente? Es con el traspaso de mando?

Edo: No.....hace poquito....hace dos meses, un mes....

Edor: Vos hace cuánto tiempo que estás?

Edo: Y yo...ocho.

Edor: Ocho meses?

Edo: no, siete...bueno....desde mayo.

Edor: O sea, y los empleados que tenían antes que se fueron hace dos meses, se desligaron, en forma....digamos, renunciaron? O fueron desvinculados?

Edo: Es que eran contratados.

Edor: Ah....trabajaban por contrato,

Edo: Trabajaban por contrato. Igual, que estos chicos. Todo del área de montaje no?! Cumplieron los contratos y chau.

Edor: Los que estaban antes, eran empleados que venían de la....digamos, cuando estaba comandada la empresa por....

Edo: Estos dos chicos fueron dependientes de.....si.

Edor: Padre.....

Edo: Si. Se abrieron solos, están haciendo los mismos trabajos, nada más que externos.

Edor: es decir, trabajaban como empleados de G&A cuando estaba el padre del actual gerente general, se desvincularon....

Edo. No, incluso con Emiliano también.

Edor: Desde febrero, esto fue desde febrero, ellos trabajaban en externo con nosotros, febrero de este año. Habrán trabajado hasta fines de septiembre, con nosotros, ese lapso digamos duró la sociedad de ellos, y ahora tomamos gente de vuelta.

Edor: Por parte de G&A, cual crees vos que fue el cambio que hizo que esta gente no se adecuara?

Edo: (silencio) Falla nuestra?

Edor: O progreso? No sé....Cuál fue el cambio que tuvo la empresa, para qué, digamos, gente que venía trabajando, deje de trabajar? Y la gente, actualmente, tenga un desempeño mejor?

Edo: No, no creo que dependa de nosotros, sino de ellos.

Edor: Pura y exclusivamente de ellos?

Edo: aham,

Edor: La empresa, en estos últimos....a lo largo de todo este año, o desde que vos entraste...

Edo: Al contrario...

Edor: Crees que hubo mejoras del área técnica?

Edo: Al contrario. A veces usaban las herramientas nuestras, como que siempre fue buena predisposición.

Edor: si.

Edo: Si necesitaban herramientas o algo, se las dábamos, que no debería ser porque estaban trabajando afuera, y no incluye el precio del contrato. Todo eso se hizo, y por ahí cuando uno necesitaban que apuraran el tema de la obra, no...no respondían.

Edor: No estaban respondiendo.

Edo: A veces, ni siquiera contestaban el teléfono. Y que puede uno hacer contra eso. Era complicada la relación.

Edor: Con los chicos que actualmente forman el área de service, que son empleados de G&A, que no están tercerizados, crees que existe algún inconveniente o algún problema, conflicto; a cómo se estaban manejando cuando vos entraste/ingresaste a la empresa, y cómo se están manejando actualmente?

Edo: Nos manejamos masomenos lo mismo. Nos hemos ido organizando, un poco más, nada más. Organizar los días. Tratar de yo de tener un plan mensual, sujeto a las variaciones que aparecen por supuesto, pero estar organizados por áreas, también minimizar los traslados que hay que hacer. Se genera por ahí inconveniente de trabajo más pesa, que por supuesto no les gusta hacerlo, pero es parte del trabajo. Por ahí son cosas que se rompen, por supuesto no están planificadas, y hay que hacerlas digamos...Eso por ahí son los que generan puntos de problema, no hay que quejarse, es el trabajo de uno.

Edor: Cuestiones de, por ejemplo a partir de tu incorporación, cómo tomaron los empleados tu incorporación y, a partir de las nuevas políticas de orden de la empresa. Cómo tomaron tu incorporación? Y cómo están actualmente después de ocho meses?

Edo: No....bien, creo que bien. Trato de siempre tener una buena relación, incluso, la idea es que por ahí ellos, más algunos que otros, porque también depende por ahí, de cada uno, hay quien le gusta mejorar un poco más....la idea es que si ellos ven algo....bah....la idea mía de Emiliano, si ven algo que podemos mejorar, que vengan ellos y lo planteen también.

Edor: Te lo planteen a vos directamente?

Edo: Claro, que son los que por ahí.....yo les digo.....yo les puedo decir “hacelo de ésta forma”, pero los que están en la calle laburando todo el día son ellos, entonces, me pueden proponer hacerlo de otra forma. Hace poco, tenemos el service del hospital, son un montón de ascensores, y estábamos haciendo en dos días todo eso. Viene uno de los chicos, y me dice, porque no lo vamos haciendo de a poco, así nos podes dedicar más tiempo, mejor”; y bueno le digo, lo vemos y lo probamos. Y bueno, lo vamos a probar este mes, hacerlo así. Yo voy probando como va mejor como rendimiento, porque hubo meses por ahí no llegamos, o muy justos a cumplir con los services, entonces ahora estamos.....estoy tratando de tener un rub....un equipo dedicado a service, sólo a service, un equipo reparación, y un equipo reclamo. Pero también fue, una propuesta de ellos, por ejemplo, y están andando masomenos bien.

Edor. Cómo fue tu avance a partir de que ingresaste a la empresa, y actualmente. Al margen de uno cuando ingresa a un puesto, hasta que conoce los lineamientos y las tareas, que aprendiste y cuál es el punto débil, digamos...que es lo que te está costando en comparación del ingreso?

Edo: silencio....(*denota ansiedad, por medio de la lapicera en su mano, que no deja de mover*)

Edor: En relación al manejo de personal.

Edo: Bueno, justamente eso por ahí es.....tratar de lograr de que ellos están convencidos de que tienen que hacer las cosas cómo uno les dice, que por ahí, justamente, eso los frena, o que los tiempos.....trato de regularles los tiempos, eso es lo complicado.

Edor: Porque crees que es complicado?

Edo: Y porque no sabes hasta qué punto exigirles realmente o hasta qué punto están dilatando los tiempos, digamos...para trabajar más cómodos....no sé si me explico. Por ahí un trabajo que lo podes hacer en una hora y media, nosotros lo estamos haciendo en

dos o dos y media. Hay cosas que vamos puliendo, que tampoco creo que tenga que ser así, por ahí van....hacen tres cuadas y “me olvidé las cosas”....vuelven....bueno. Y eso por ahí se los digo, cuiden....pero....tampoco uno puede estar atrás “te llevas el tronillo, la tuerca”... y eso pasa....menos. Ha ido pasando menos, porque yo también me doy cuenta de algunas cosas, se las digo, entonces vamos mejorando.

Edor: En comparación de cuando apenas ingresaste..

Edo: Porque había muchas cosas que yo por ahí no conocía...

Edor: Te habían tomado el tiempo...

Edo: Entonces ya se. También yo ya me doy cuenta, que antes no, que les puede hacer falta, que cosa.....otra opción....”también llévate esto por las dudas”.

Edor: Crees, que la parte débil digamos, en la cuestión relacional es llevar el control y poder encaminarlos y guiarlos, a los chicos?

Edo: Si...y tomarles los tiempos, porque también te toman los tiempos a vos, se dan cuenta hasta dónde. Por ahí che....están medio flojos, también va el emi, vamos los dos, che van medio flojo, bueno....una cachetada como para que...

Edor: Se acomodan...

Edo: Se acomodan, y arrancamos de vuelta.

EDor: Con respecto, siempre hago referencia a cuando ingresaste y ahora, porque digamos, creo es un plazo considerable para tener dos puntos de vista diferentes. Era validad la figura de autoridad, como responsable de área, por los chicos al inicio? O ves algunos cambios respecto de cómo responden al día de hoy?

Edo: si, más que nada, por cómo voy a responder yo digamos. No es lo mismo la respuesta que yo les daba antes, me llamaban a mí....y... “para que ya te digo....” Y yo iba “che Emi podemos hacer, o esto no”...ahora ya sé bien, al conocer más también la actividad del rubro, decido yo nomás. Entonces es mucho más fácil, ya hablan conmigo nomás.

Incluso la gente de la obra, la idea es que me haga cargo yo también, de coordinar yo la obra también. Cómo estos chicos son nuevos, bueno, está hablando el Emi también, son nuevos y no. El Emi ya ha trabajado con esta gente de montaje, pero bueno...

Edor: Pero las políticas de la empresa son nuevas...

Edo: Empezamos las relaciones de nuevo...

Edor: Los clientes son nuevos, hay que empezar de cero.

Edo: La idea es que sí. Que sea yo, y si hace falta que hable el Emi, pero bueno...

Edor: Cuales son los objetivos del área en general? Hacia dónde quieren llegar?

Edo: Del área técnica?

Edor. Si.

Edo: Bueno....con respecto a service y mantenimiento, justamente por un lado cumplir con todos los services...(suena el teléfono/atiende llamada). Te decía eso....tenemos que tratar de reducir los....en el nivel de la calidad de los servicios, reducir los reclamos, que dependen de que hagamos un buen service. Este mes anduvo mejor, porque al hacer esa división de funciones dentro del service, se le dedicaba más tiempo hacer el service, a regular cositas que por ahí...

Edor: Y los procesos de control que acompañan, cuando vos dividis las tareas, poder controlarlas después...

Edo: Claro. (...) de hecho hemos tenido menos reclamos. Y bueno, obviamente, tener a menor cantidad de ascensores parados.

Edor: Bien...eso en cuestiones operativas. En cuestiones internas, de organización y de relación, como jefe de área como responsable de área?

Edo: En relación a qué?

Edor: Al trato con los chicos...al trato con los empleados del área de service.

Edo: Eso estamos masomenos bien.

¿Pero qué....un objetivo?...

Edor: Si. Como responsable, al margen, como te digo, del rendimiento o desempeño de las tareas; en lo relacionado con lo que tenga que ver con mejorar la calidad de diálogo, de vínculo, de relación?

Edo: No....en eso no tengo problemas digamos, porque.....bah...depende, cada uno es diferente y por ahí con uno tengo diálogo más fluido o a alguno les importa más, entonces es más fácil hablar unas cosas, que....uno se da cuenta, por ahí vienen a hablar así nomás....la idea que sería, lograr un parejo entre todos...

Edor: Un entendimiento parejo?

Edo: Claro.

Edor: Cómo crees que...

Edo: Por ahí se generan algunas cosas que....pero uno sabe quién hace cada cosa...

Edor: Ahora.

Edo: Claro. Entonces sabes para donde orientar la cuestión digamos...

Edor: En general, el clima de trabajo dentro del área, cómo lo calificas?

Edo: Bueno, pero mejorable.

Edor: Cuáles son los aspectos a mejorar?

Edo: Pasa que no es tan simple....pero bueno...(silencio)...se que hay qe mejorarlo, pero para mí podría andar mejor.

En el compro....

La idea mía no es trabajar con premio/castigo, si o si, siempre.

Llegas tarde y eso....pero seguirlos, yo seguirlos un poco más, para que lleguen a horario, para que hagan las cosas a tiempo, mejorar la relación entre ellos... eso no está tan mal digamos...está bueno, incluso si llegan bien, si alguien no pudo resolver algo llama a otro y....o llamame,

Entre ellos funcionan, si bien tienen funciones diferentes, trabajan todos masomenos como

Siempre alguno sabe, entonces a alguno lo llama y entre todos lo sacan...

Edor: Sería un aspecto a mejorar, tu relación con los chicos, o la relación entre ellos?

Edo: no, entre ellos. Yo no creo que tenga problemas. Siempre les he dicho. Si algún problema, así directamente, plantéenlo. Yo por ese lado, no.....pero entre ellos por ahí se gastan, pero también es en broma, a veces no sabes hasta que punto es en serio o no.

Edor: Cuáles son los conocimientos que si o si, requiere el responsable del área técnica?

Edo: Y por ejemplo, fundamentalmente el tema planificación, planificación/organización, algún conocimiento que sea básico técnico de electricidad, de mecánica; manejo de personal...eso sería bueno! Yo lo voy aprendiendo, digamos...

Edor: Con manejo de personal, a qué te referís con manejo de personal?

Edo: Coordinación de la gente, en ese sentido...

Edor: Un estilo de liderazgo digamos?

Edo: Claro, claro, habilidades.

Edor: Que tipo de habilidades?

Edo: Bueno...desarrollo.....no. Desarrollo no; Relaciones interpersonales, no suena bien, pero persuadir en el buen sentido, persuadir para que estén convencidos de hacer las cosas como las tienen que hacer...

Edor: Qué más?

Edo: Lograr, por ahí también, que ellos quieran mejorar ellos mismos, que por ahí también depende de uno. A grandes áreas....eso.

Edor: Bien, algo más para agregar?

Edo: No...

Tenemos organización después de todo. Estamos mejorando con ellos, que se yo...tener los repuestos cuando falten los repuestos, que no se estaba haciendo....se está haciendo de a poco. Yo voy viendo que repuestos les hacen falta, para no renegar de que faltan...y andar arreglando así nomás. Tema herramientas....bueno es complicado.....

Edor: Pregunta?

Edo: Es complicada la situación, por ahí no puedes tener todo lo que quieres...

Edor: Hay cosas que uno no maneja, que tienen que ver con cuestiones, digamos, de proveedores, de entregas, de plazos, que...

Edo: Y de recursos...

Edor: Buenos sí....y de recursos propios.

Edo: Hay varias herramientas que hay que cambiar, que faltan, y no se puede. Menos ahora que bajó la actividad.

Edor: Eso te iba a preguntar. No sé si tenés registros de la productividad de cuándo ingresaste, y la productividad ahora. Digamos, del cien por ciento, creció? Tuvo variación? Del área técnica siempre te hablo, no?!

Edo: Ehh...sí. Lo medimos, pero medio cualitativamente. Es decir, los servicios los cumplimos siempre, salvo el mes pasado tuvimos un atraso de cuatro o cinco servicios que quedaron....los hicimos al día siguiente, pero ya era el mes siguiente. No hay problema en relación al cliente. Pero sí, no cumplís con el objetivo del área digamos.

Siempre lo hemos venido cumpliendo. Desde que estoy yo, desde que empecé, siempre. Antes los organizaba con el Emi. Eso sí lo hemos cumplido.

Si han bajado los reclamos. Bastante. Porque teníamos cinco o seis reclamos por día. Y ahora estamos teniendo, tres o cuatro. Hay días que bueno, los lunes son complicados porque se acumulan a veces los reclamos del finde semana, que si se atienden, pero no sé porque los lunes son un problema.

Entonces en ese sentido, ha mejorado.

Edor: Del cien por ciento, cuánto estaría hoy la productividad del área o el desempeño del área?

Edo: Y....de lo programado a lo que se hace, un ochenta por ciento. Setenta, cuando baja. El objetivo mío por lo menos es que llegue a noventa.

Edor: Que sea noventa?

Edo: O sea, de lo vos programas, a lo que se hace, estamos masomenos alrededor del ochenta en promedio. Eso sí lo mido.

También por una retroalimentación, para ver, programas tantos services por día para ver si realmente es el tiempo, no es el tiempo.

Pero bueno, hay muchas cosas que hay que machacar, el tema de la documentación...

Edor: Contas con el apoyo, para la implementación de todos estos cambios, del gerente general?

Edo: Si, siempre. Eso si, por ahí es complicado por el tema de recursos como te digo...sino implica recursos...

Edor: si no implica plata...no hay problema.

Edo: si implica recursos, es un poco más complicado.

Edor: Algo más?

Edo: No...no sé si a vos te sirve algo más?

Edor: No. Gracias!

ANEXO 4: CUESTIONARIO-AREA TÉCNICA

1. En este momento, su nivel de entusiasmo por formar parte de la empresa es:

1. Alto
2. Moderado
3. Bajo
4. Muy bajo

2. Considera que las reuniones de trabajo son efectivas?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. A veces
4. Nunca

1. De quien recibe directivas para realizar sus tareas?

1. Encargado de área
2. Compañero de área
3. Director de la Organización
4. Nadie (lo resuelve solo)

3. A quien acude para resolver un problema relacionado con su tarea laboral?

5. Encargado de área
6. Compañero de área
7. Director de la Organización
8. Nadie (lo resuelve solo)

4. Cómo considera la limpieza en su puesto de trabajo?

1. Mala
2. Buena
3. Muy buena
4. Excelente

5. Considera que las directivas de trabajo son claras?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. A veces
4. Nunca

6. Se tiene en cuenta tu opinión al momento de la toma de decisiones?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. A veces
4. Nunca.

7. Las tareas en su puesto son (según su percepción):

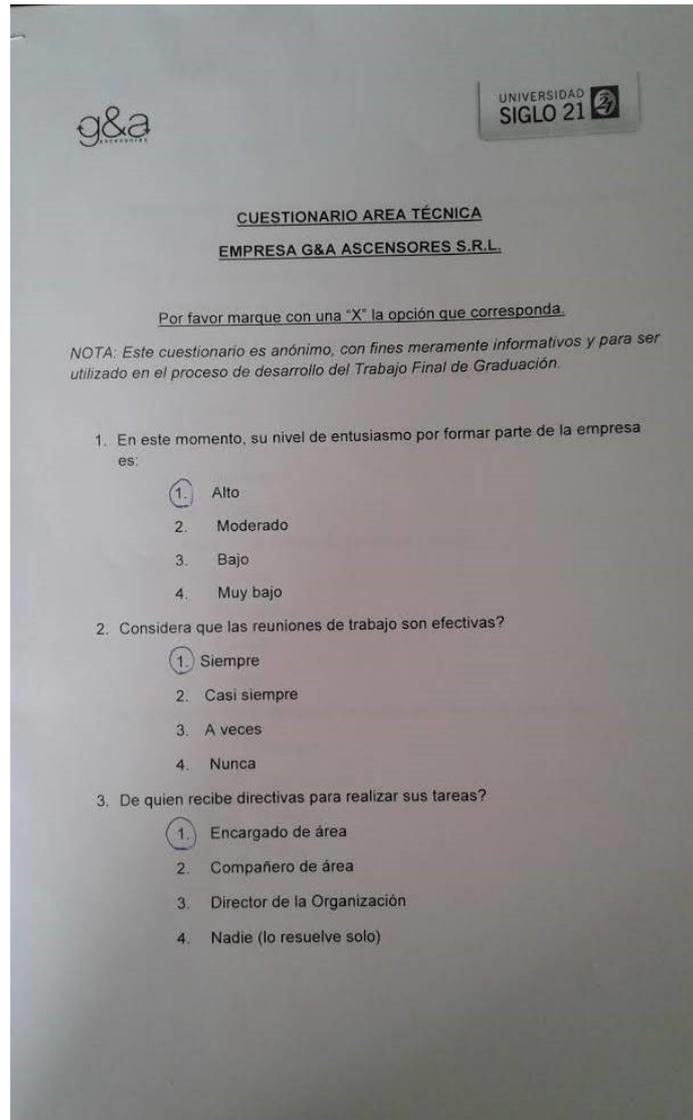
1. Claras
2. Difusas
3. Generales
4. Específicas

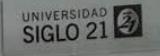
8. Está conforme con las tareas que realiza?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. A veces
4. Nunca

9. Las demoras en la resolución de problemas técnicos se debe a:

1. Falta de comunicación
2. Falta de insumos
3. Desconocimiento de lo que hay que hacer
4. No está definido cuál es el problema



CUESTIONARIO AREA TÉCNICA
EMPRESA G&A ASCENSORES S.R.L.

Por favor marque con una "X" la opción que corresponda.

NOTA: Este cuestionario es anónimo, con fines meramente informativos y para ser utilizado en el proceso de desarrollo del Trabajo Final de Graduación.

1. En este momento, su nivel de entusiasmo por formar parte de la empresa es:

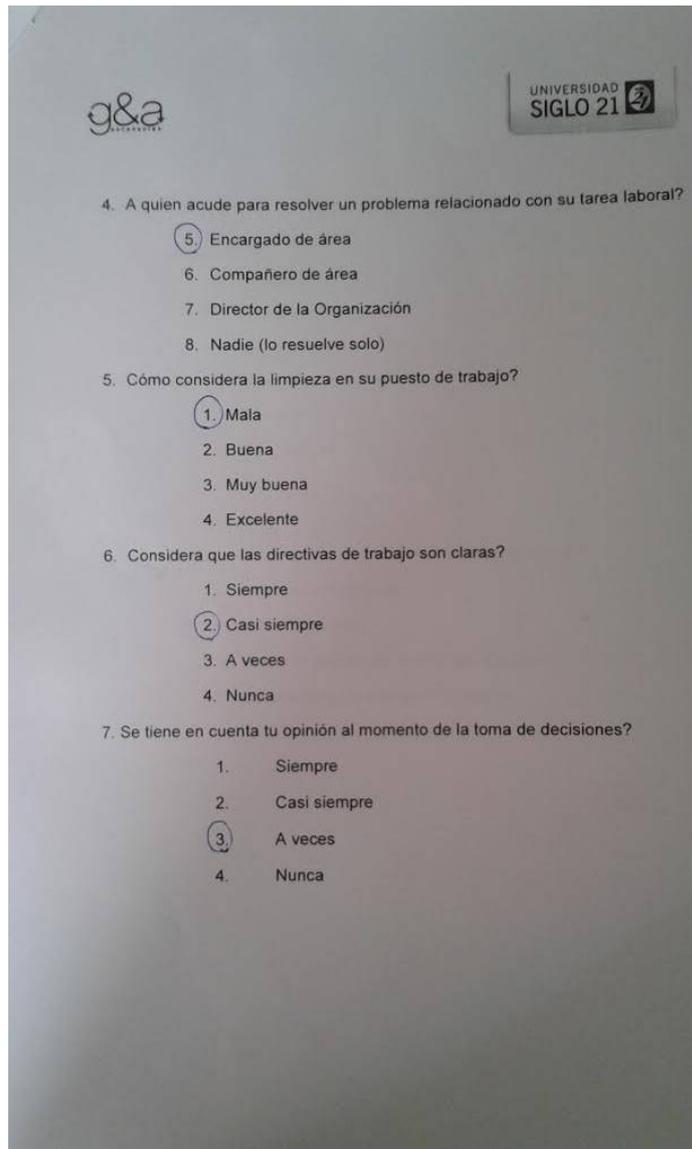
1. Alto
2. Moderado
3. Bajo
4. Muy bajo

2. Considera que las reuniones de trabajo son efectivas?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. A veces
4. Nunca

3. De quien recibe directivas para realizar sus tareas?

1. Encargado de área
2. Compañero de área
3. Director de la Organización
4. Nadie (lo resuelve solo)



g&a ascensores

UNIVERSIDAD SIGLO 21

4. A quien acude para resolver un problema relacionado con su tarea laboral?

- 5. Encargado de área
- 6. Compañero de área
- 7. Director de la Organización
- 8. Nadie (lo resuelve solo)

5. Cómo considera la limpieza en su puesto de trabajo?

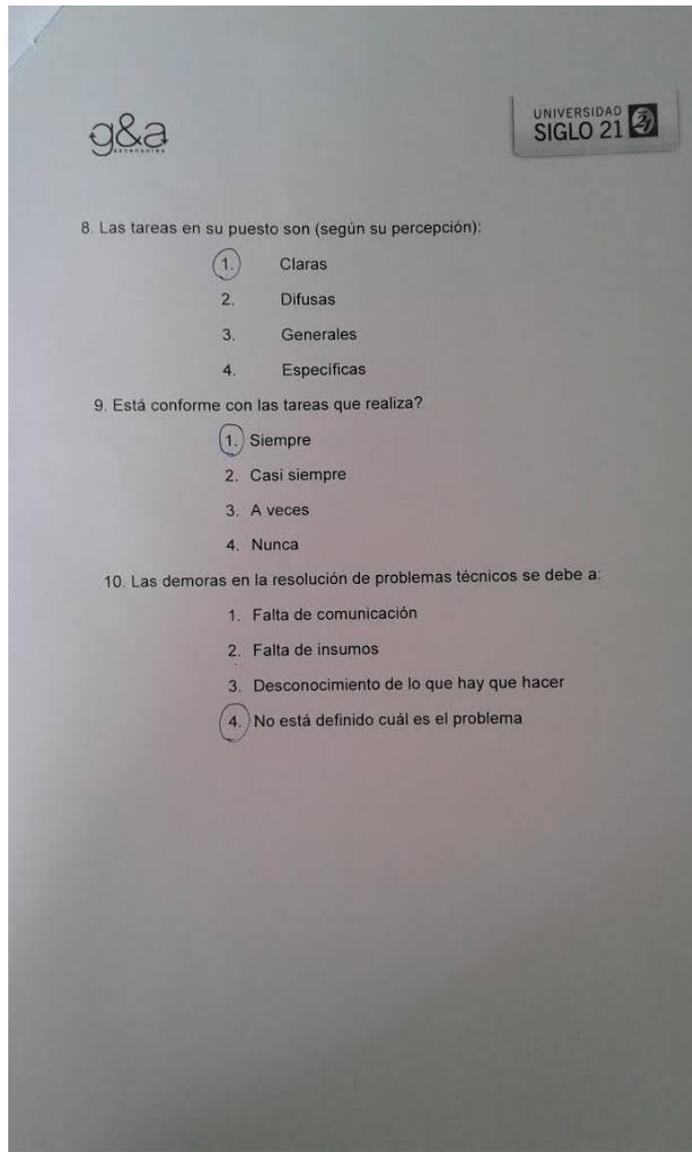
- 1. Mala
- 2. Buena
- 3. Muy buena
- 4. Excelente

6. Considera que las directivas de trabajo son claras?

- 1. Siempre
- 2. Casi siempre
- 3. A veces
- 4. Nunca

7. Se tiene en cuenta tu opinión al momento de la toma de decisiones?

- 1. Siempre
- 2. Casi siempre
- 3. A veces
- 4. Nunca



g&a ascensores

UNIVERSIDAD SIGLO 21

8. Las tareas en su puesto son (según su percepción):

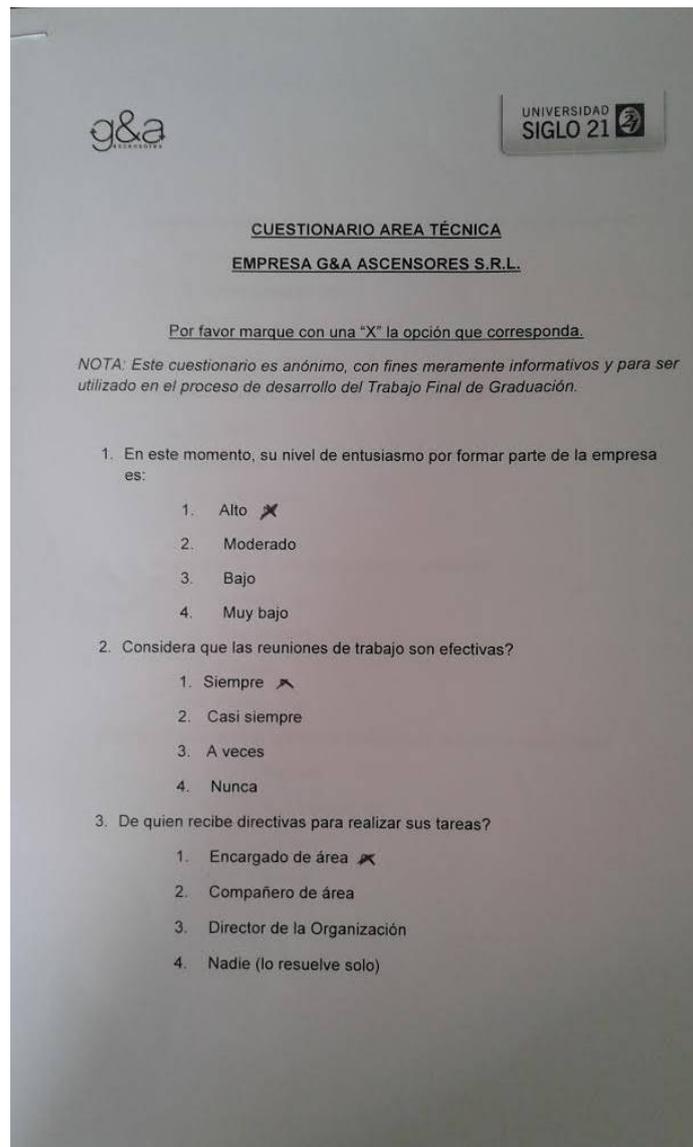
1. Claras
2. Difusas
3. Generales
4. Específicas

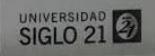
9. Está conforme con las tareas que realiza?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. A veces
4. Nunca

10. Las demoras en la resolución de problemas técnicos se debe a:

1. Falta de comunicación
2. Falta de insumos
3. Desconocimiento de lo que hay que hacer
4. No está definido cuál es el problema



CUESTIONARIO AREA TÉCNICA
EMPRESA G&A ASCENSORES S.R.L.

Por favor marque con una "X" la opción que corresponda.

NOTA: Este cuestionario es anónimo, con fines meramente informativos y para ser utilizado en el proceso de desarrollo del Trabajo Final de Graduación.

1. En este momento, su nivel de entusiasmo por formar parte de la empresa es:

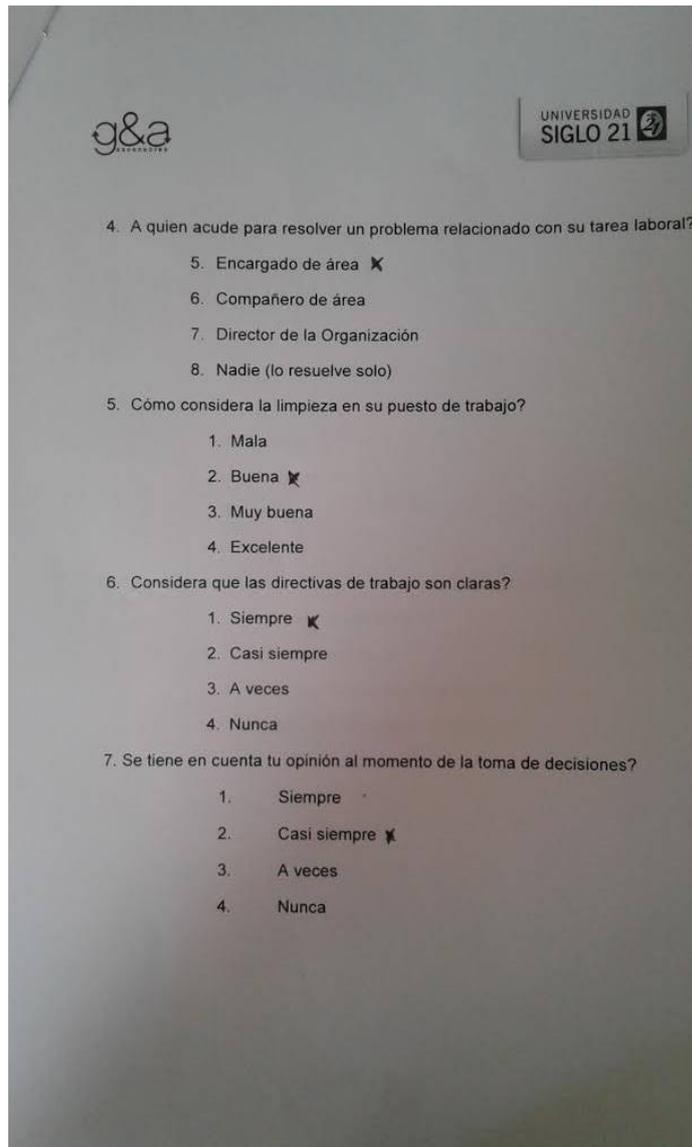
1. Alto
2. Moderado
3. Bajo
4. Muy bajo

2. Considera que las reuniones de trabajo son efectivas?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. A veces
4. Nunca

3. De quien recibe directivas para realizar sus tareas?

1. Encargado de área
2. Compañero de área
3. Director de la Organización
4. Nadie (lo resuelve solo)



g&a ascensores

UNIVERSIDAD SIGLO 21

4. A quien acude para resolver un problema relacionado con su tarea laboral?

5. Encargado de área
6. Compañero de área
7. Director de la Organización
8. Nadie (lo resuelve solo)

5. Cómo considera la limpieza en su puesto de trabajo?

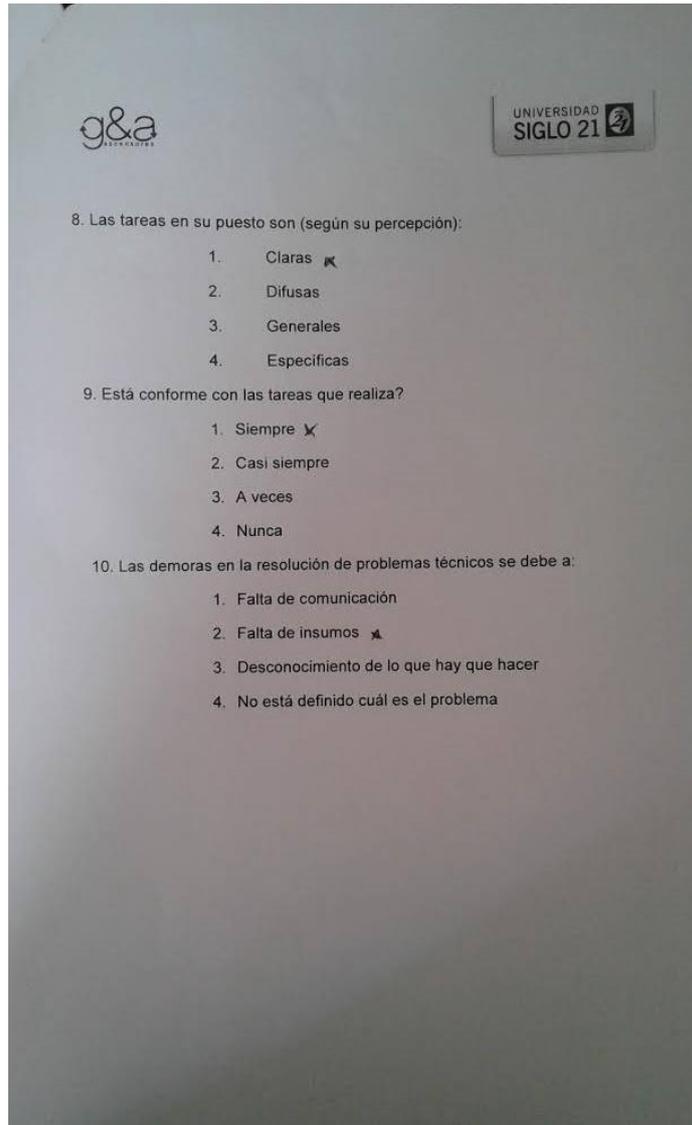
1. Mala
2. Buena
3. Muy buena
4. Excelente

6. Considera que las directivas de trabajo son claras?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. A veces
4. Nunca

7. Se tiene en cuenta tu opinión al momento de la toma de decisiones?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. A veces
4. Nunca



The image shows a photograph of a survey form. At the top left is the 'g&a ascensores' logo. At the top right is the 'UNIVERSIDAD SIGLO 21' logo. The form contains three numbered questions with multiple-choice options. Question 8 asks about the nature of tasks, with 'Claras' selected. Question 9 asks about conformity with tasks, with 'Siempre' selected. Question 10 asks about reasons for technical problem delays, with 'Falta de insumos' selected.

g&a ascensores

UNIVERSIDAD SIGLO 21

8. Las tareas en su puesto son (según su percepción):

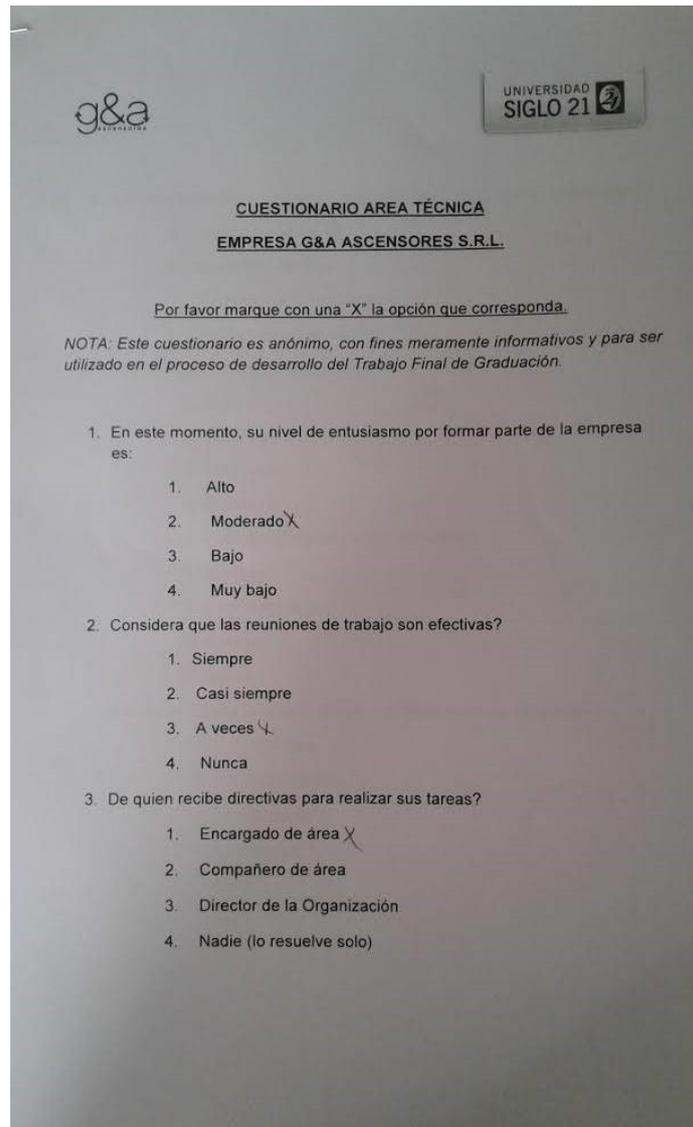
1. Claras
2. Difusas
3. Generales
4. Específicas

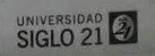
9. Está conforme con las tareas que realiza?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. A veces
4. Nunca

10. Las demoras en la resolución de problemas técnicos se debe a:

1. Falta de comunicación
2. Falta de insumos
3. Desconocimiento de lo que hay que hacer
4. No está definido cuál es el problema



CUESTIONARIO AREA TÉCNICA
EMPRESA G&A ASCENSORES S.R.L.

Por favor marque con una "X" la opción que corresponda.

NOTA: Este cuestionario es anónimo, con fines meramente informativos y para ser utilizado en el proceso de desarrollo del Trabajo Final de Graduación.

1. En este momento, su nivel de entusiasmo por formar parte de la empresa es:

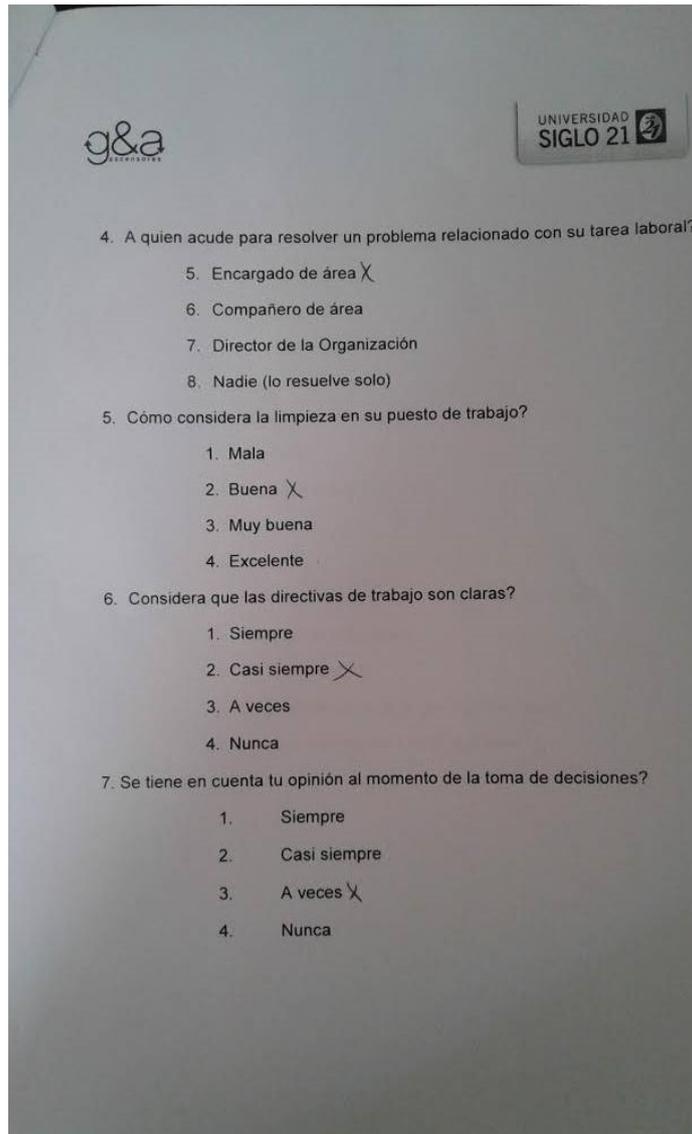
1. Alto
2. Moderado
3. Bajo
4. Muy bajo

2. Considera que las reuniones de trabajo son efectivas?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. A veces
4. Nunca

3. De quien recibe directivas para realizar sus tareas?

1. Encargado de área
2. Compañero de área
3. Director de la Organización
4. Nadie (lo resuelve solo)



g&a ascensores

UNIVERSIDAD SIGLO 21

4. A quien acude para resolver un problema relacionado con su tarea laboral?

5. Encargado de área
6. Compañero de área
7. Director de la Organización
8. Nadie (lo resuelve solo)

5. Cómo considera la limpieza en su puesto de trabajo?

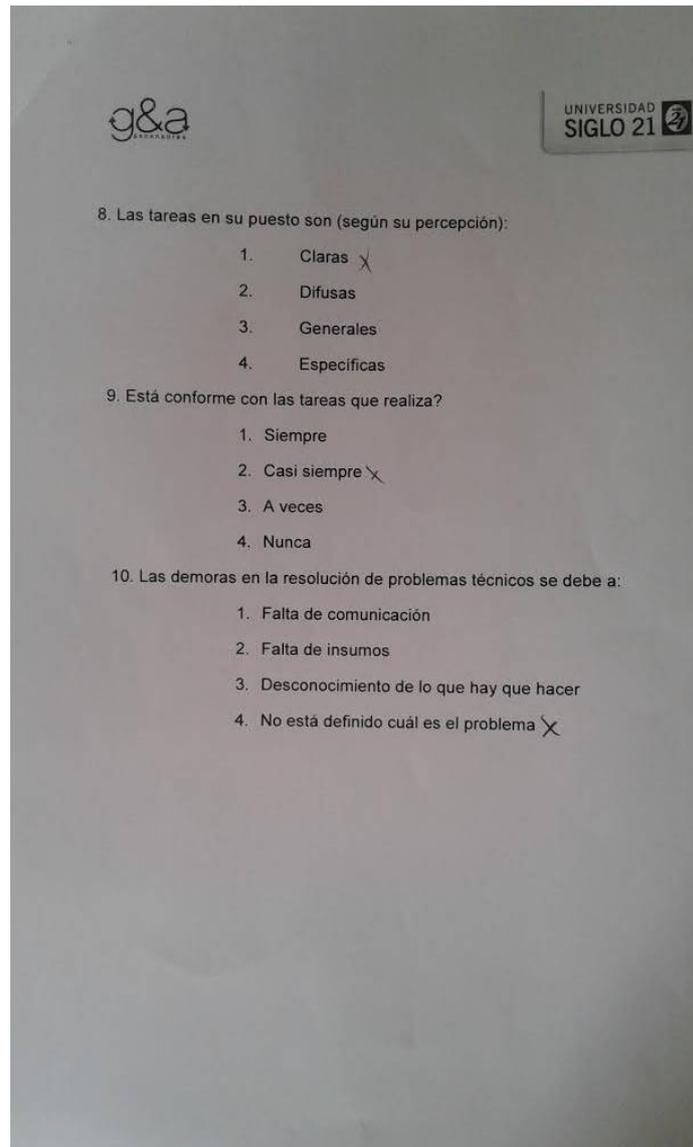
1. Mala
2. Buena
3. Muy buena
4. Excelente

6. Considera que las directivas de trabajo son claras?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. A veces
4. Nunca

7. Se tiene en cuenta tu opinión al momento de la toma de decisiones?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. A veces
4. Nunca



g&a ascensores

UNIVERSIDAD SIGLO 21

8. Las tareas en su puesto son (según su percepción):

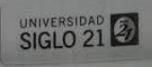
1. Claras
2. Difusas
3. Generales
4. Específicas

9. Está conforme con las tareas que realiza?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. A veces
4. Nunca

10. Las demoras en la resolución de problemas técnicos se debe a:

1. Falta de comunicación
2. Falta de insumos
3. Desconocimiento de lo que hay que hacer
4. No está definido cuál es el problema

CUESTIONARIO AREA TÉCNICA
EMPRESA G&A ASCENSORES S.R.L.

Por favor marque con una "X" la opción que corresponda.

NOTA: Este cuestionario es anónimo, con fines meramente informativos y para ser utilizado en el proceso de desarrollo del Trabajo Final de Graduación.

1. En este momento, su nivel de entusiasmo por formar parte de la empresa es:

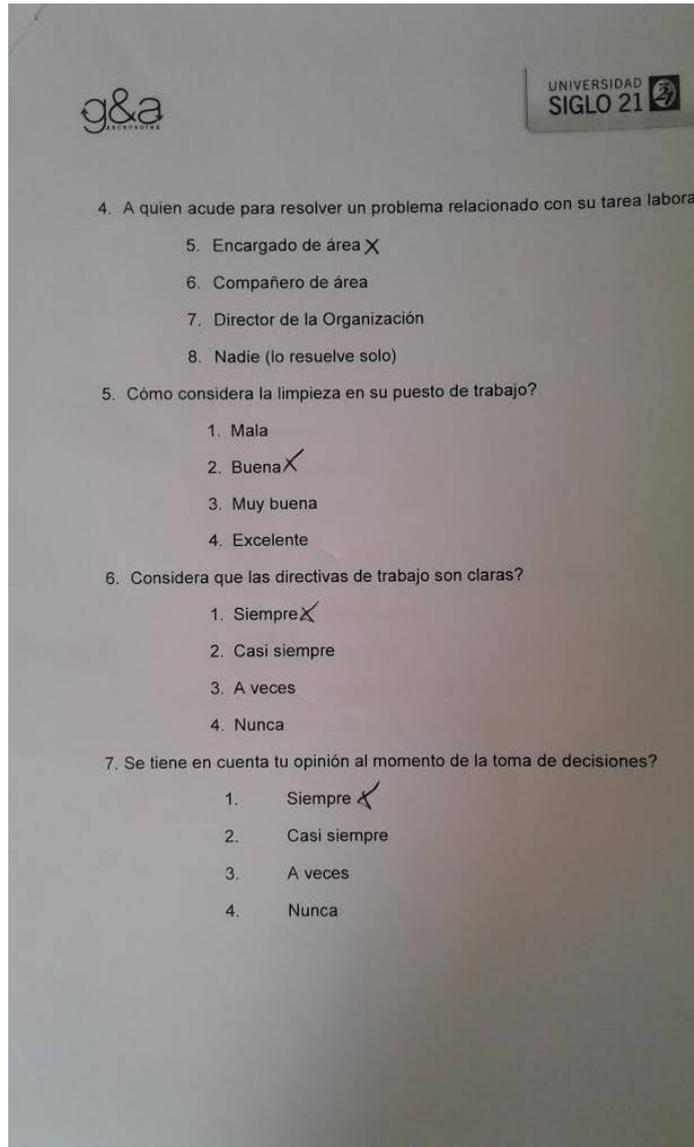
1. Alto
2. Moderado
3. Bajo
4. Muy bajo

2. Considera que las reuniones de trabajo son efectivas?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. A veces
4. Nunca

3. De quien recibe directivas para realizar sus tareas?

1. Encargado de área
2. Compañero de área
3. Director de la Organización
4. Nadie (lo resuelve solo)



g&a ascensores

UNIVERSIDAD SIGLO 21

4. A quien acude para resolver un problema relacionado con su tarea laboral?

- Encargado de área
- Compañero de área
- Director de la Organización
- Nadie (lo resuelve solo)

5. Cómo considera la limpieza en su puesto de trabajo?

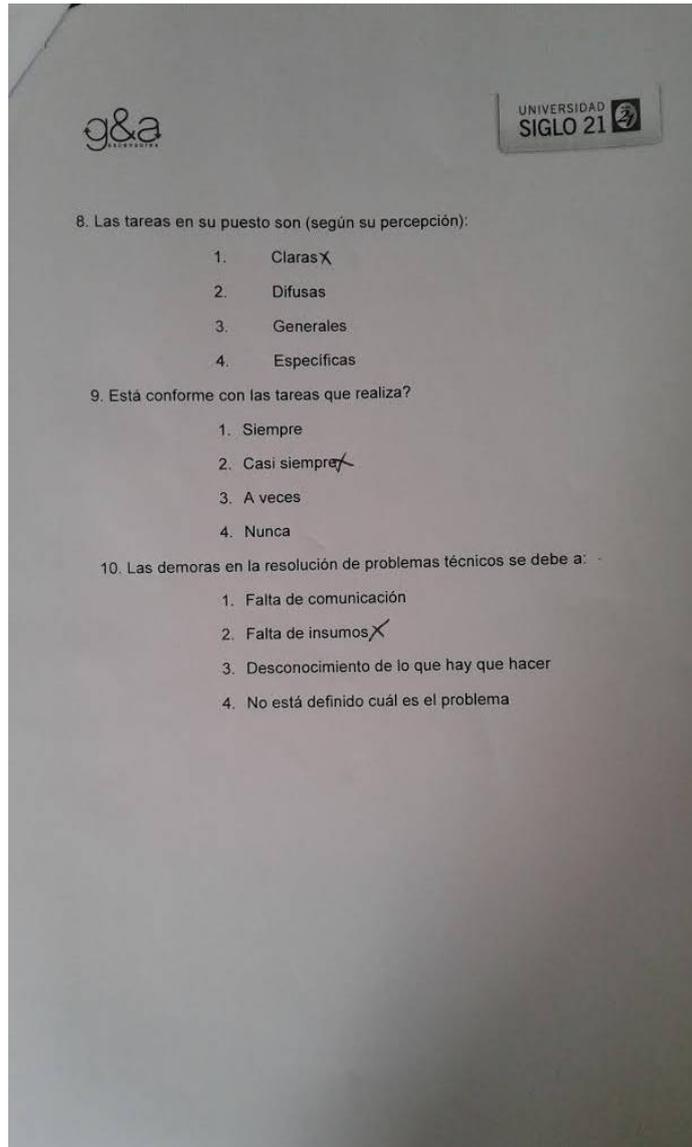
- Mala
- Buena
- Muy buena
- Excelente

6. Considera que las directivas de trabajo son claras?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

7. Se tiene en cuenta tu opinión al momento de la toma de decisiones?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca



The image shows a survey form with the following content:

g&a
ascensores

UNIVERSIDAD
SIGLO 21

8. Las tareas en su puesto son (según su percepción):

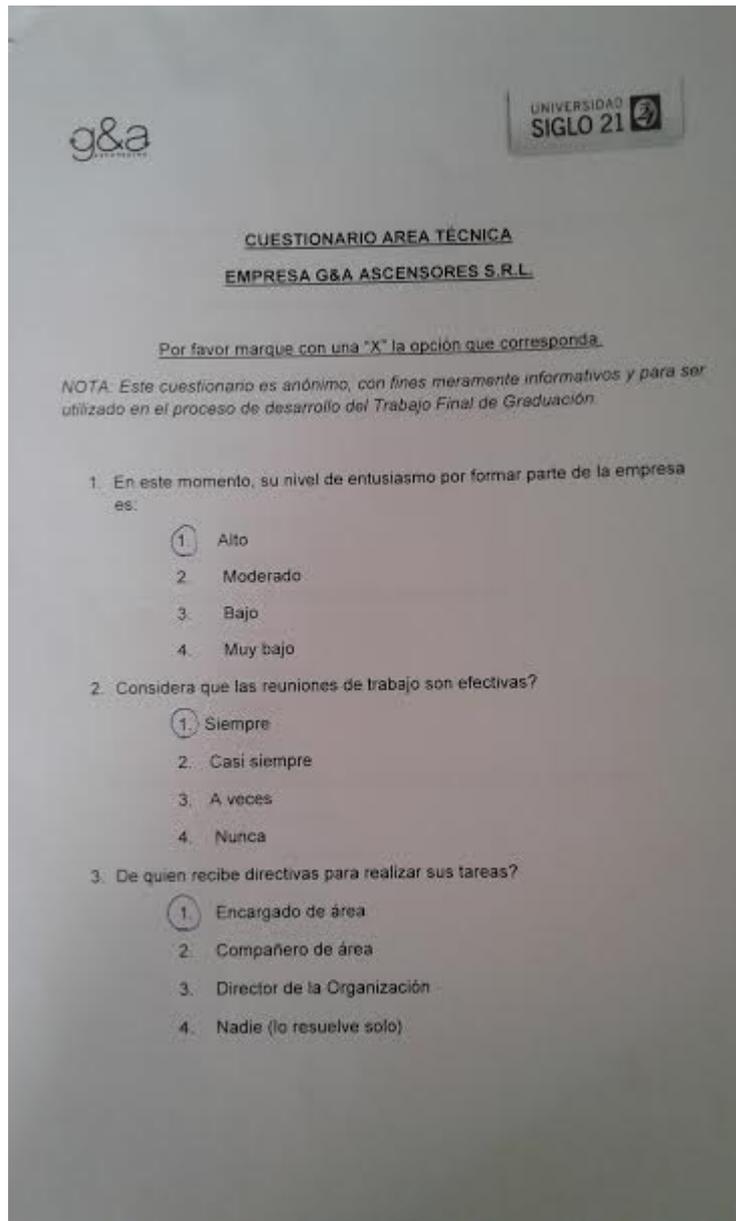
1. Claras
2. Difusas
3. Generales
4. Especificas

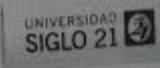
9. Está conforme con las tareas que realiza?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. A veces
4. Nunca

10. Las demoras en la resolución de problemas técnicos se debe a:

1. Falta de comunicación
2. Falta de insumos
3. Desconocimiento de lo que hay que hacer
4. No está definido cuál es el problema



CUESTIONARIO AREA TÉCNICA
EMPRESA G&A ASCENSORES S.R.L.

Por favor marque con una "X" la opción que corresponda.

NOTA: Este cuestionario es anónimo, con fines meramente informativos y para ser utilizado en el proceso de desarrollo del Trabajo Final de Graduación.

1. En este momento, su nivel de entusiasmo por formar parte de la empresa es.

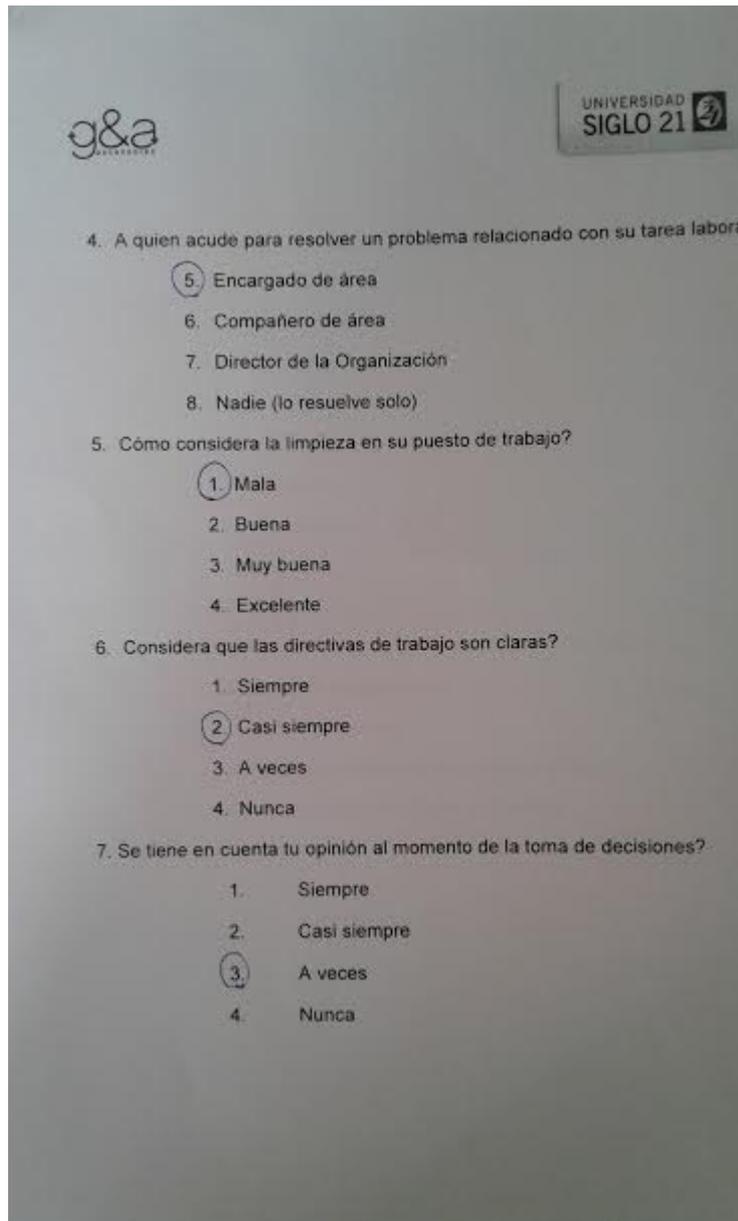
1. Alto
2. Moderado
3. Bajo
4. Muy bajo

2. Considera que las reuniones de trabajo son efectivas?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. A veces
4. Nunca

3. De quien recibe directivas para realizar sus tareas?

1. Encargado de área
2. Compañero de área
3. Director de la Organización
4. Nadie (lo resuelve solo)



g&a ascensores

UNIVERSIDAD SIGLO 21

4. A quien acude para resolver un problema relacionado con su tarea laboral

5. Encargado de área
6. Compañero de área
7. Director de la Organización
8. Nadie (lo resuelve solo)

5. Cómo considera la limpieza en su puesto de trabajo?

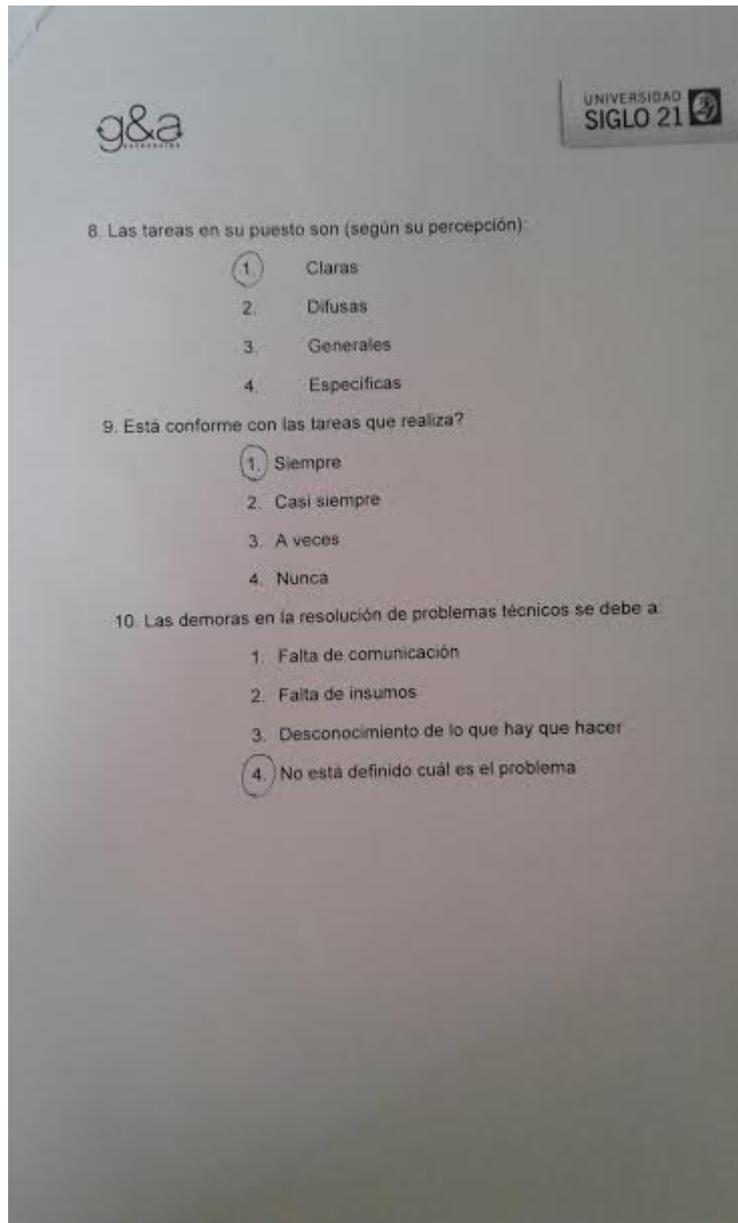
1. Mala
2. Buena
3. Muy buena
4. Excelente

6. Considera que las directivas de trabajo son claras?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. A veces
4. Nunca

7. Se tiene en cuenta tu opinión al momento de la toma de decisiones?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. A veces
4. Nunca



g&a ascensores

UNIVERSIDAD SIGLO 21

8. Las tareas en su puesto son (según su percepción):

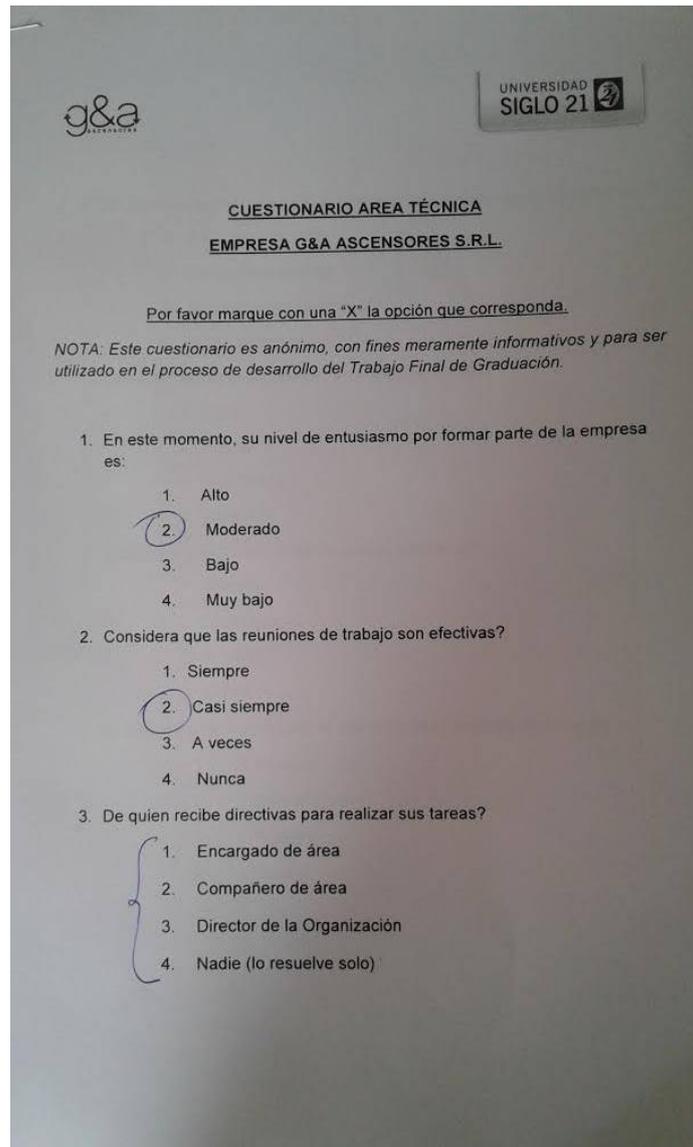
1. Claras
2. Difusas
3. Generales
4. Específicas

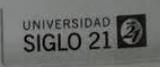
9. Está conforme con las tareas que realiza?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. A veces
4. Nunca

10. Las demoras en la resolución de problemas técnicos se debe a:

1. Falta de comunicación
2. Falta de insumos
3. Desconocimiento de lo que hay que hacer
4. No está definido cuál es el problema



CUESTIONARIO AREA TÉCNICA
EMPRESA G&A ASCENSORES S.R.L.

Por favor marque con una "X" la opción que corresponda.

NOTA: Este cuestionario es anónimo, con fines meramente informativos y para ser utilizado en el proceso de desarrollo del Trabajo Final de Graduación.

1. En este momento, su nivel de entusiasmo por formar parte de la empresa es:

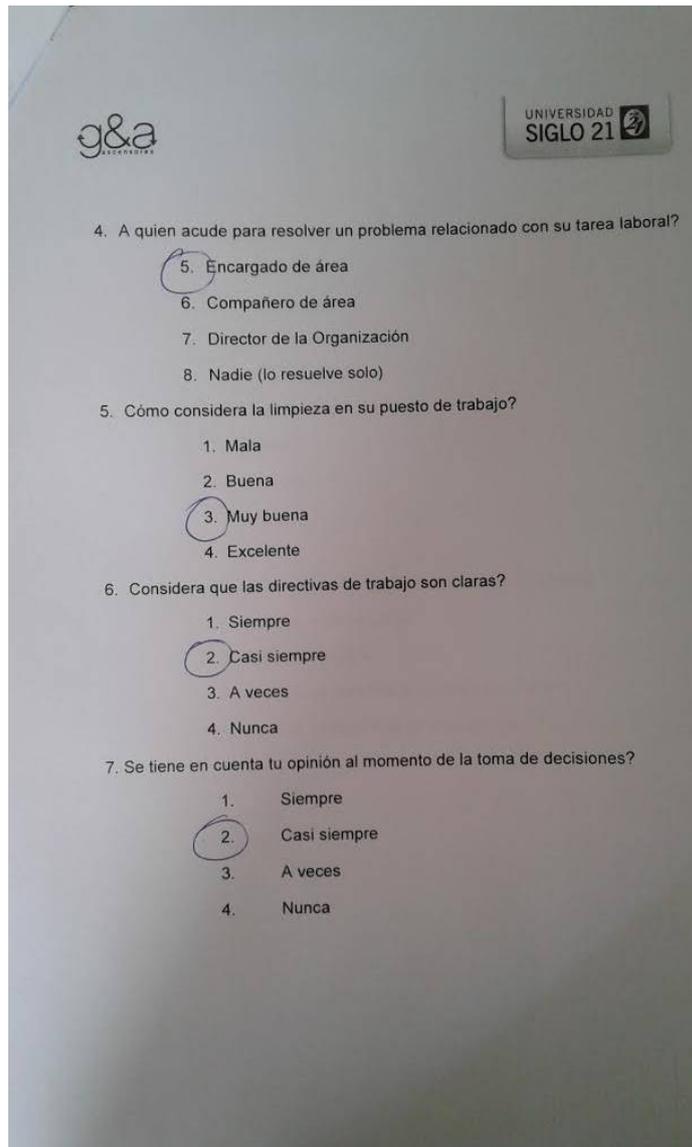
1. Alto
2. Moderado
3. Bajo
4. Muy bajo

2. Considera que las reuniones de trabajo son efectivas?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. A veces
4. Nunca

3. De quien recibe directivas para realizar sus tareas?

1. Encargado de área
2. Compañero de área
3. Director de la Organización
4. Nadie (lo resuelve solo)



g&a ascensores

UNIVERSIDAD SIGLO 21

4. A quién acude para resolver un problema relacionado con su tarea laboral?

5. Encargado de área
6. Compañero de área
7. Director de la Organización
8. Nadie (lo resuelve solo)

5. Cómo considera la limpieza en su puesto de trabajo?

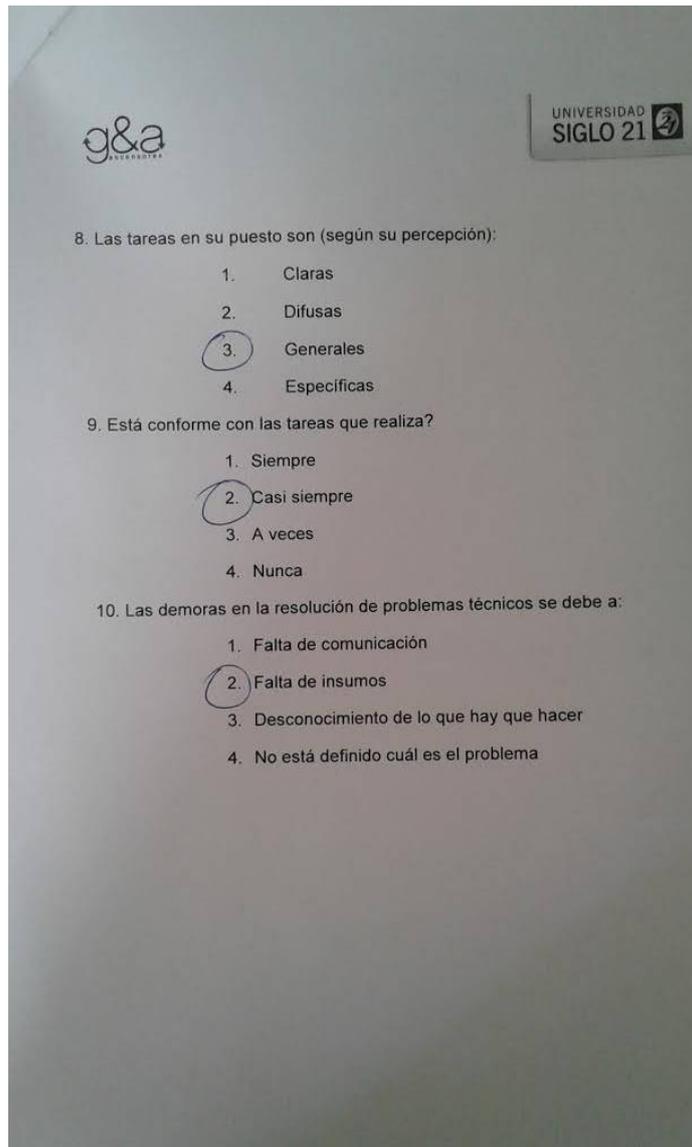
1. Mala
2. Buena
3. Muy buena
4. Excelente

6. Considera que las directivas de trabajo son claras?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. A veces
4. Nunca

7. Se tiene en cuenta tu opinión al momento de la toma de decisiones?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. A veces
4. Nunca



g&a
ascensores

UNIVERSIDAD
SIGLO 21

8. Las tareas en su puesto son (según su percepción):

1. Claras
2. Difusas
3. Generales
4. Específicas

9. Está conforme con las tareas que realiza?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. A veces
4. Nunca

10. Las demoras en la resolución de problemas técnicos se debe a:

1. Falta de comunicación
2. Falta de insumos
3. Desconocimiento de lo que hay que hacer
4. No está definido cuál es el problema

ANEXO 5: OBSERVACION

OFICINA ADMINISTRATIVA: El estado general es bueno en el sector administración. Está compuesto por siete (7) espacios de trabajo cada uno con su escritorio, sin tabiques divisorios.

Consta de las medidas de higiene y seguridad requeridas para la habilitación del rubro, solicitado por la municipalidad de Córdoba.

Hay un solo privado, que corresponde al director de la firma, con su escritorio correspondiente.

Las condiciones edilicias son las de un inmueble antiguo, con lo cual el impacto visual no es el óptimo.

Cuenta con dos equipos de aire acondicionado, y 3 estufas eléctricas.

Baño, uno sólo par uso de 6 personas.

Kichenett.

Falta de insumos, como ser hojas de papel para impresiones formales.

Los equipos de computadoras, no se encuentran en las mejores condiciones.

La distribución espacial del mobiliario ha sufrido una reubicación en el último mes, lo cual en comparación con la anterior, es bastante más cómoda y permite el flujo de personas de una manera homogénea. Visualmente tiene un aspecto de mayor orden respecto de la distribución anterior. Antes la persona que más contacto tiene con el cliente y los empleados, estaba tras un tabique de material, que dificultaba bastante el contacto visual inicial, apenas uno ingresa a la oficina. Actualmente es la primera persona con la cual uno se topa al ingresar.

AREA TÉCNICA: El inmueble está ubicado físicamente, a veinte metros de la oficina administrativa, sin conexión interna entre ellas. Uno debe salir a la vereda, sobre la misma línea municipal, y caminar para ingresar al depósito.

El estado general es regular. No cuenta con las medidas de higiene y seguridad según la habilitación de negocios de la municipalidad de Córdoba. No cuenta con matafuegos visibles.

El desorden es bastante. La limpieza no es la óptima. No tiene un registro de control de ingresos/egresos de los insumos, ni de herramientas que utilizan diariamente.

Están mezclados los materiales nuevos, con los desechos de los trabajos ya realizados. Material que puede ser utilizado en otra reparación, pero que se encuentra mezclado con los insumos sin utilizar aún.

No se respeta la cartelería de “prohibido fumar”.

El galpón cuenta con una oficina que está en medianas condiciones. La misma se utiliza para depósito de herramientas, y además lo utilizan los operarios para sus reuniones matinales, y desayuno. El espacio es de aproximadamente 30m², dividido por tabiques de material tipo durlock, de 10m² y 20m² cada uno.

No cuenta con calefacción, ni aire acondicionado.

No hay cocina ni kitchenett.

En general se observa que el clima laboral es distendido y ameno. Hay predisposición entre compañeros.

ANEXO 6 : ANALISIS DE DOCUMENTOS

La Empresa.

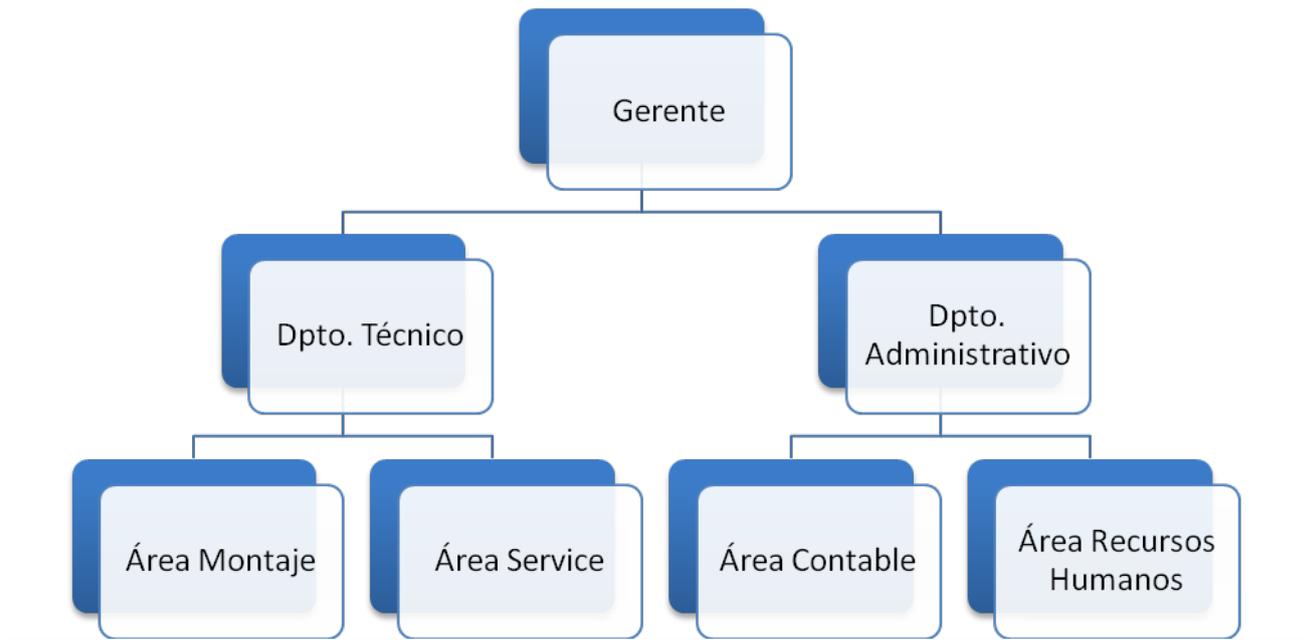
Desde el año 2002, Daniel Guardiola, fundador y actual dueño de la empresa, obtiene la representación en Córdoba de Ascensores Guillemi Joaquin S.R.L. Desde entonces emprendieron su camino para convertirse hoy, en una de las empresas líderes en el mercado de productos y servicios.

Con la incorporación de la nueva generación familiar a la empresa, y bajo la premisa de brindar un servicio de calidad, manteniendo un vínculo estrecho con el cliente, es que G&A Ascensores ha logrado un importante crecimiento y autonomía en sus pocos años de existencia.

G&A nos sorprende hoy con tecnologías de última generación, incorporando a los ya tradicionales productos, la innovación de los ascensores para viviendas familiares, brindando una alternativa en mecánica y variedad de diseños.

Sumado a esto, no solo ofrece el producto, sino también el servicio de modernización, mantenimiento y habilitación municipal del equipo, para hacer segura la utilización del mismo en todos sentidos.

Organigrama.



El Gerente General es Emiliano Guardiola encargándose principalmente de las finanzas de la empresa, respondiendo ante él, Cra. Ines Bessone (Administración), Daniel Guardiola (Gerente Dpto. Comercial) y Rodrigo Ruiz (responsable Dpto. Técnico). También contamos con un Contador Externo.

El departamento comercial está a cargo de presentar y promocionar los productos y servicios de la empresa. Son quienes se encargan del primer contacto con el cliente. Está integrado vendedores, ubicados en el domicilio donde se encuentra la oficina general (Lima 419, B° Centro, Córdoba Capital).

El departamento administrativo está a cargo de la facturación, cobranza, pagos, compras, caja diaria, habilitaciones de los libros de inspección de ascensores (Ord. 10950/05), Registros de IVA y Gastos. También se hace un seguimiento de los Registros de Prestación de Servicio, en el caso de los clientes con servicio de mantenimiento, procurando que se realicen los tratamientos correctivos que sean necesarios según lo especificado por el área de Service. Es manejado dos administrativas.

El departamento técnico y de compras realiza tanto las instalaciones, modernizaciones y mantenimiento de ascensores, como el abastecimiento de los insumos necesarios para realizar estas tareas diariamente. ----- es quien organiza y supervisa este departamento,

que consta de Nueve operarios. Estos Ocho operarios se encuentran organizados de la siguiente manera:

Cuatro de ellos están encargados de la instalación y montaje de ascensores. También se cuenta con dos técnicos especializados, que realizan tareas de supervisión e instalación de partes específicas. Ellos se encuentran trabajando por contrato (servicio terciarizado).

Los Cuatro operarios técnicos restantes, son los encargados del mantenimiento preventivo, correctivo y servicio de emergencia de los mismos. A su vez en este grupo se suma un sorteado del programa primer paso el cual entra en modalidad de entrenamiento sin relación directa con la empresa.

Para completar las tareas de esta área, se subcontrata a un Ingeniero mecánico, quien revisa el funcionamiento y la seguridad de los ascensores en mantenimiento, completando los Libros de Inspección siendo uno por cada ascensor.

Misión

Satisfacer las necesidades de nuestra sociedad a través de nuestros productos y servicios, manteniendo la máxima seguridad y calidad, buscando obtener un rendimiento óptimo de nuestros empleados para generar un excelente ámbito laboral, logrando así, la satisfacción completa de nuestros clientes. De esta manera, podremos contribuir al desarrollo económico y social de nuestra comunidad.

Visión.

Como empresa buscamos ampliar nuestra cartera de clientes, tanto en el mantenimiento como en el montaje de ascensores. Expandirnos de manera Nacional procurando mantener la alta calidad y seguridad de nuestro producto y servicios, por los cuales estamos caracterizados.

Valores.

Nuestros valores guían las decisiones de los gerentes y responsables de área, como así también a nuestros empleados. Creemos en el individuo sin distinción de raza, sexo o religión. En su honestidad, sentido de responsabilidad, respeto, su deseo de superación, así como también:

- ✓ Conocimiento
- ✓ Lealtad
- ✓ Disciplina
- ✓ Justicia
- ✓ Creatividad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Liderazgo
- ✓ Reconocimiento
- ✓ Calidad
- ✓ Competitividad
- ✓ Aprendizaje continuo
- ✓ Identidad
- ✓ Espíritu de servicio
- ✓ Excelencia
- ✓ Prudencia
- ✓ Comunicación
- ✓ Confianza
- ✓ Seguridad

MERCADOTECNIA: Objetivos

Objetivos Generales.

Lograr una mayor participación en el mercado.

Objetivos Estratégicos

Buscamos ser la empresa numero uno de ascensores en Córdoba para luego confiar nuestros productos y servicios a todo el país, siendo conocidos por nuestra calidad y bajo costo, como así también por la cultura de trabajo, ámbito laboral, relación estrecha con el cliente, etc.

Objetivos Corporativos Tácticos

Mejorar el nivel de calidad del servicio a través de un trato personalizado y cercano con el cliente, tanto en service como en montaje de ascensores. Cumplimentar los tiempos promoviendo el trabajo en equipo, la planificación y hoja de ruta, manteniendo la organización y retroalimentación de cada tarea y meta cumplida.

Objetivos Específicos

Incrementar la venta de ascensores, especialmente aquellos que son colocados en casas de familia. Incrementar la cartera de clientes de mantenimiento, especialmente mantener como clientes a aquellos que se les ha realizado un previo montaje. Aumentar los conocimientos en nuestros operarios de mantenimiento de montaje ya sea por capacitaciones o por obtener personas externas capacitadas aumentando así la mano de obra en la empresa.

Productos y Servicios.

La cartera de G&A está formada por 4 líneas de productos:

1- ELEVADORES:

La empresa ofrece todos los tipos de medios de elevación disponibles hoy en el mercado, sean de serie comercial, industrial o residencial. Los de serie industrial y comercial son de Asc. Guillemi o proveedor propio, y los ascensores residenciales son propios, G&A.

- Ascensores: Estos pueden ser hidráulicos o electromecánicos ya que todo depende de las características de uso y espacio que tiene el cliente para su Instalación.

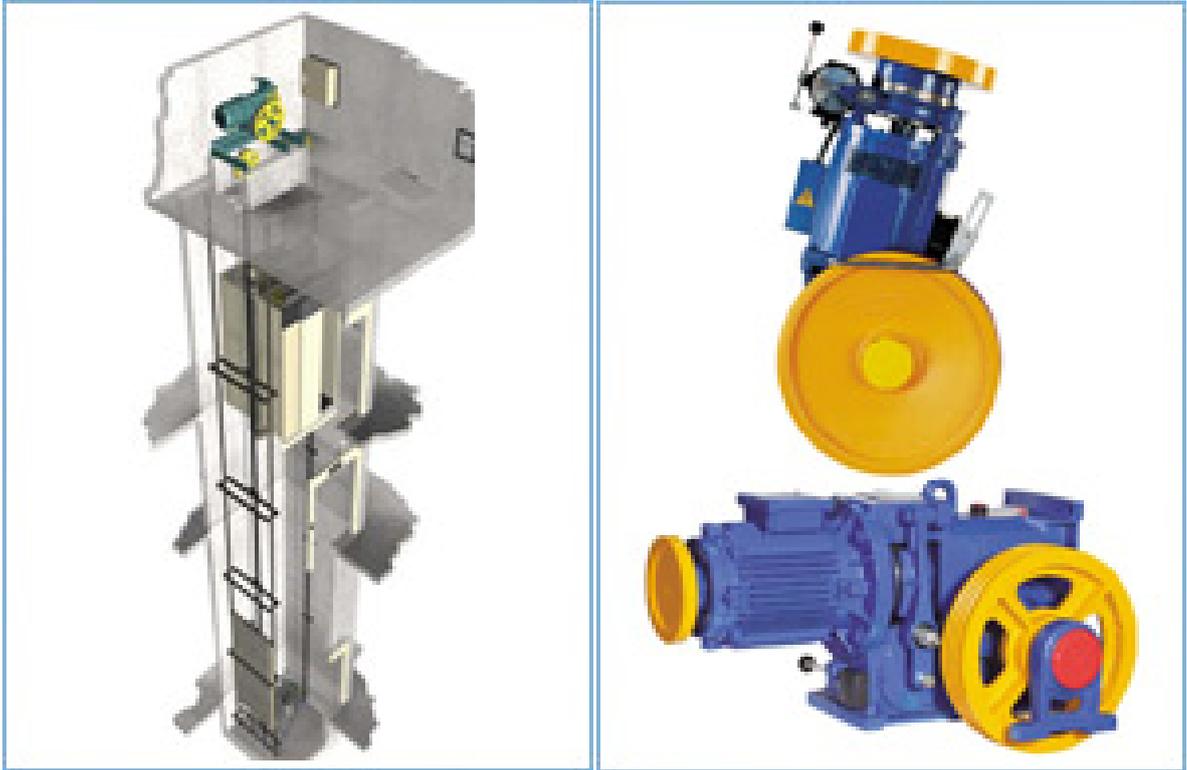
- **Electromecánico** es el que normalmente conocemos y están instalados en casi todos los edificios de altura. El funcionamiento de estos medios de elevación se produce mediante un conjunto de tracción, constituidos por un motor eléctrico trifásico, máquina reductora y una polea, de la que cuelgan los cables de tracción que comunican la potencia por la fricción en el giro de la polea desde la cabina por un lado y el contrapeso o masa de equilibrio, que se desplaza en sentido contrario al movimiento de la cabina, por el otro.

Este tipo de ascensores, a diferencia de los hidráulicos, necesita una sala de máquinas que puede estar ubicada arriba o debajo del pasadizo, o bien dentro del hueco. En la medida de lo posible, es recomendable situar el cuarto de máquinas en lo alto del hueco, ya que las soluciones de instalar la máquina en bajo recorrido ó al costado supone mayores costos en obras civiles.

Los avances de la tecnología, permiten ofrecer máquinas del tipo monoblock (cuerpo de la máquina y motor en un solo bloque), controles electrónicos provistos de microprocesador, variación de velocidad mediante variador de frecuencia -VVVF-, mejorando en mucho los factores de funcionamiento, y logrando aparatos de gran eficiencia, sin limitación de recorrido, y con importantes velocidades - típicamente entre 1 y 1,5 m/s y con una capacidad de carga desde 200 a 1500 kg.

Los dispositivos de seguridad aplicables a este tipo de ascensores mecánicamente son los sistemas de cuñas, sistema de seguridad progresivo, pesa cargas, regulador de velocidad ó las seguridades electrónicas como las barreras multihaz, garantizan la confiabilidad para el usuario.

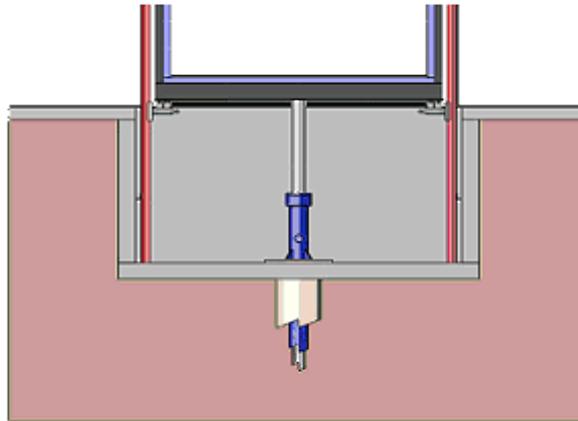
Puede fabricarse para varias capacidades de cabina y velocidades diferentes y sus prestaciones son variadas: Multifamiliar (vivienda), Oficinas, Edificios Públicos; etc.



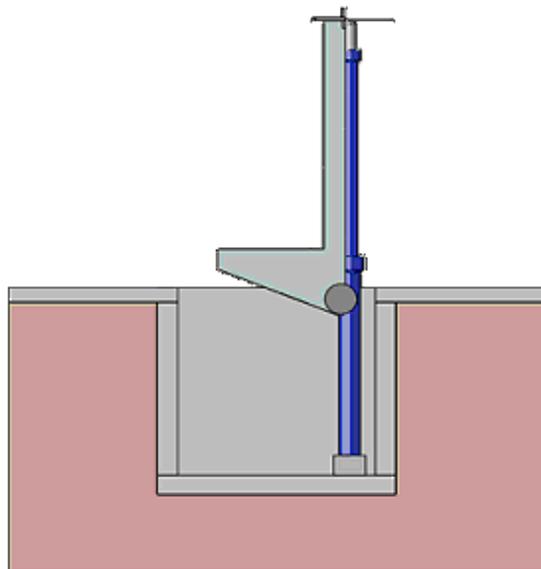
- **Hidráulicos:** Los ascensores hidráulicos pueden funcionar por impulsión (tracción) directa o indirecta.

- a) **Impulsión Directa:** Significa que por cada 1cm de recorrido del pistón, la cabina también se desplazará 1cm. Son recomendables en recorridos cortos y altas capacidades de carga, con excelente nivelación y seguridad no llevan instalado paracaídas mecánico debido a no contener cables de acero, su sistema de seguridad es a través de una válvula regulando y cerrando el caudal de aceite ante una rotura en el circuito hidráulico.

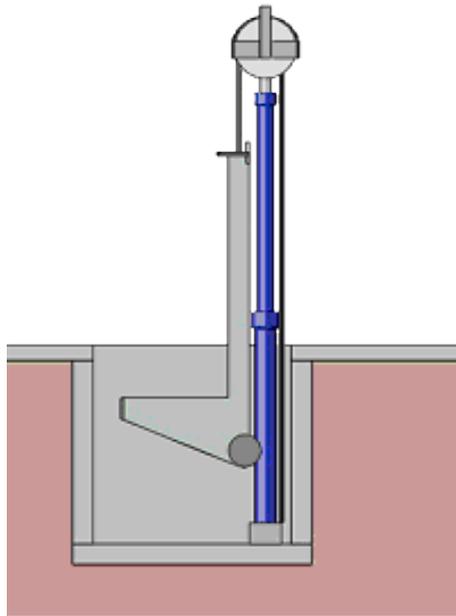
DIRECTO CENTRAL: Sistema 1:1 con el pistón ubicado en el centro del pasadizo mediante una perforación y encamisado de protección



DIRECTO LATERAL: Sistema 1:1 con el pistón ubicado en uno de los laterales del pasadizo, puede o no llevar perforación.



B) Impulsión Diferencial: En este tipo de ascensor ó montacargas hidráulico por cada 1cm de recorrido del pistón, la cabina se desplazará 2cm. Esto es posible mediante una polea y un sistema de cables que duplica el recorrido de la cabina. En este caso, no hace falta que la instalación tenga un foso profundo, ya que el pistón se instala en el lateral del hueco. Este tipo de tracción es ideal para ascensores ó montacargas que tengan largos recorridos.



Ventajas del ascensor hidráulico:

Facilita la evacuación de pasajeros en caso de falta en el suministro eléctrico. El sistema tiene una bobina 12v conectada a una batería de reserva que permite descender la cabina hasta la parada más próxima. El sistema de ascensor hidráulico no sobrecarga la estructura del edificio, permite que el hueco del equipo no necesite de paredes de hormigón calculadas para soportar cargas desde arriba. Bajo nivel de mantenimiento debido al menor desgaste de sus componentes. El aceite del sistema hidráulico no se consume, sólo se utiliza

Permite un mejor aprovechamiento del espacio en el edificio ya que brinda la posibilidad de instalar el equipo cuando hay una limitación de espacio ya que la sala máquinas puede ubicarse en cualquier lugar.

Este tipo de ascensores se destaca por la suavidad de funcionamiento en arranque y parada, y por su ahorro eléctrico ya que consume energía sólo en subida, en bajada utiliza la fuerza de gravedad sin necesidad del motor.

- Ascensores residenciales: Hemos desarrollado un modelo de ascensor residencial – autoportante electromecánico- muy versátil, medidas flexibles y formas diversas. Pueden ser redondos, cuadrados, rectangulares, etc. de andar

muy suave, silencioso, seguro, de velocidad moderada de acuerdo a la cantidad de paradas y de bajo mantenimiento destinado para ser utilizado principalmente en viviendas unifamiliares.

Con un bajo consumo de energía eléctrica, es una solución que aumenta la calidad de vida de las personas mejorando su movilidad dentro del hogar. Especialmente útil para personas mayores y con movilidad reducida. Estos medios de elevación están conformados por módulos encastrables que se construyen totalmente en fábrica por lo cual la instalación de los mismos se realiza en un solo día.

- Ascensores Monta camillas: Este tipo de elevador está pensado para cubrir la demanda de transporte en centros hospitalarios o clínicas. están preparados para transportar camillas y camas.
- Montacargas: Son elevadores usados para el transporte de materiales, mercadería, etc. Los montacargas están diseñados para transportar materiales de gran peso.
- Salva escaleras: Son plataforma para silla de ruedas. Es una solución con guía rectilínea o curva, adecuada para rampa de escaleras e ideal para el acceso a todos los lugares privados o públicos con plena seguridad y autonomía.
- Escaleras eléctricas: Es un elevador que consiste en una escalera inclinada, cuyos escalones se mueven hacia arriba o hacia abajo.
- Monta vehículos: Son utilizados para mover automóviles en cocheras. Pueden ser utilizados como acceso y salida en cocheras donde no se puede construir una rampa y también son usados en grandes cocheras donde el elevador transporta el vehículo desde la entrada hasta su lugar de estacionamiento y viceversa.

2- **INSTALACIÓN:** La empresa no solo ofrece un servicio de instalación a quienes compran sus elevadores, sino que también lo hace para quienes ya poseen uno y solo necesitan instalarlo.

3- **MODERNIZACIÓN:** En este servicio se realiza las reparaciones, actualizaciones y cambios necesarios para que los elevadores se adecuen a las normas y ordenanzas

vigentes. También se hacen modificaciones estéticas o por necesidades de nuestros clientes. El costo de la modernización depende de qué componentes se cambien y que trabajos se realizan, a partir de 100.000.

4- MANTENIMIENTO: Se ofrece un servicio que consta de una visita mensual al elevador por dos técnicos de G&A para realizar reparaciones y ajustes de mantenimiento preventivo. Este Servicio de Mantenimiento Integral y Preventivo pone a disposición del cliente líneas telefónicas (a través de servicio de radio llamado) que le aseguran un servicio rápido y eficiente durante 365 días del año, las 24 hs. del día.

Los trabajos realizados cumplen con la Ordenanza Municipal N° 10950/5, vigente dentro de la Ciudad de Córdoba que consta de los siguientes ítems.

UNA VEZ POR MES:

- ✓ Se realiza la lubricación y limpieza de maquinas, motores, tableros de comando, selectores inductores, limites y guías, partes externas de la cabina, contrapeso de puertas, suministrando los lubricantes necesarios y demás elementos de limpieza.
- ✓ Se efectúan ajustes y regulaciones en los tableros de comandos, selectores, inductores, límites, frenos, mecanismos de puertas, indicadores de llegada luminosos y sonoros en general, guidores de cabina y contrapeso, escobillas, relays, llaves, cerraduras, contactos.
- ✓ Se realizarán mantenimientos correctivos por roturas o desgaste de cualquier elemento, pero es de saber que no están incluidos en el precio que se cobra por el mantenimiento; se realiza la compra y luego se le cobra al administrador del edificio.

UNA VEZ POR SEMESTRE:

- ✓ Constatación del estado de desgaste de los cables de tracción y accionamiento del cable del regulador o limitador de velocidad del cable o cinta del selector o registrador de las paradas en los pisos y del cable de maniobra, particularmente su aislamiento y amarre.
- ✓ Limpieza de guías.

- ✓ Control del accionamiento de las llaves de límites finales que interrumpen el circuito de maniobras y el circuito de la fuerza motriz y que el mismo se produzca a la distancia correspondiente en cada caso.
- ✓ Efectuar pruebas correspondientes en el aparato de seguridad de la cabina y del contrapeso.

ANÁLISIS DE MERCADO

- Demanda:

Los productos y servicios implicados en este sector son demandados principalmente por empresas constructoras, ingenieros, arquitectos e inmobiliarias representantes de inquilinos. También se provee a administradores de clínicas, hoteles y distintas instituciones, y a consumidores finales para uso residencial.

Es muy importante tener en cuenta que tanto las Inmobiliarias, arquitectos e ingenieros representan un gran porcentaje de los clientes para la realización de mantenimiento, y también afectan en la toma de decisiones de los demás grupos de clientes. Los administradores de clínicas, de hoteles, de distintas empresas o los compradores particulares, son fuertemente influenciados por ingenieros o arquitectos al tratarse de un producto altamente técnico y que tiene que adecuarse a ordenanzas municipales.

En cuanto a los servicios ofrecidos por el sector, en la actualidad hay instalados, según datos de la Cámara de Ascensores de Córdoba (CAC), unos 10 mil. A los mismos se le debe realizar mantenimiento mensual y además, tienen que ser reparados cuando tienen desperfectos y modernizados para adecuarse a las últimas ordenanzas o simplemente pueden requerir cambios estéticos.

- Oferta:

El sector de venta y mantenimiento de elevadores en la ciudad de Córdoba está compuesto por 45 empresas habilitadas por la municipalidad de Córdoba.

Aproximadamente el 40% del mercado es atendido por sólo 2 empresas, Incast y Bogamac. La empresa que le sigue en tamaño es Sigma con una participación del 5% aproximadamente.

El resto del mercado está dividido entre empresas, muchas de las cuales son muy pequeñas. G&A tiene una participación menor al 1% del mercado.

ANÁLISIS LEGAL.

La seguridad en el transporte vertical de pasajeros se ordena según la ley 10950/5. Dicha ordenanza (actualmente vigente) se aplica a través de la subsecretaría de Planificación e Integración Urbana, que responde a la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo. Posee las siguientes obligaciones:

La creación de un Registro permanente y actualizado de las instalaciones de elevadores, otorgando habilitación a las mismas.

La Instrumentación de un registro permanente y actualizado de Conservadores de Medios de Circulación Mecánica Estacionaria, para la verificación y control del cumplimiento de las condiciones de seguridad de las mismas y la facultad para declarar una Clausura preventiva de las Instalaciones que no se encuentran Registradas y Habilitadas.

La incorporación al mencionado registro de las máquinas podrá ser realizada por el propietario o responsable legal o en su defecto por el profesional interviniente en la instalación.

Las obligaciones del propietario de las instalaciones, son básicamente tratar de que se mantengan en perfecto estado de conservación las mismas y disponer de un servicio de Mantenimiento y asistencia Técnica que actúe como Conservador de las Instalaciones. Este debe de estar inscripto en el registro de conservadores instrumentado por autoridad municipal.

El propietario, deberá contar con los servicios de un Representante Técnico, y será su obligación contar con un servicio de Guardia Técnica y de Emergencia.

Las empresas proveedoras de servicios de ascensores deben tener en cuenta a la hora de ofrecer un servicio que serán evaluadas en cuanto a sus aptitudes para la satisfacción de un servicio como lo es el mantenimiento de los ascensores. Deberán cumplir con una serie de requisitos para ser considerados aptos.

Los técnicos de las empresas conservadoras de elevadores deben ser profesionales matriculados y habilitados en el colegio profesional correspondiente. Ellos serán responsables de la revisión técnica inicial de la instalación y refrendar el Certificado de Aptitud Técnica. Y este no podrá tener más de 150 máquinas, con un mínimo de un control mensual por máquina.

La ordenanza N° 10741/04 establece que las circulaciones verticales mecánicas de uso público serán: a) Ascensores b) Escaleras mecánicas

Ascensores: Todo edificio de piso bajo y más de tres pisos altos, deberá llevar obligatoriamente uno. Deberán disponer de cierre automático de sus puertas, con cierre simultáneo de coche y pasadizo y una dimensión mínima de las mismas de ochenta centímetros por dos metros de altura, para permitir el acceso a discapacitados.

La capacidad de transporte, será medida para todos los casos de instalación de ascensores, de la siguiente manera:

- Deben ser utilizados por no menos del 5% de los habitantes del edificio, y en el caso de los usuarios de edificios de oficinas o usos múltiples por no menos del 7%.
- Cuando por densidad se deban transportar simultáneamente más de 8 personas, se exigirá un mínimo de 2 ascensores y un mínimo de 3 en caso de tener que transportar más de 20 personas simultáneamente.-
- Se establece la exigencia de provisión como mínimo, de 1 unidad para Planta Baja y 7 pisos superiores. Puede considerarse excepcionalmente, sumar hasta 2 plantas de subsuelo de cocheras. A partir de esa altura (piso 7º) deberá proveerse al edificio de 1 unidad más por cada 7 pisos o fracción menor.
- Las dimensiones mínimas establecidas para los coches, deberá ser de 1,10 m de ancho por 1,30 m de profundidad, en caso de ascensores de servicio, estos pueden contar con menores dimensiones.
- Los coches deberán estar dotados de pasamanos.
- La botonera de control deberá permitir que la selección de órdenes pueda ser efectuada por no-videntes. Esta deberá estar a una altura mínima de 1,20 m y una máxima de 1,50 m a contar desde el nivel de piso del coche. Deberán respetarse estas mismas alturas en las botoneras de los palieres.
- Si la sala de máquinas de los ascensores es contigua a una vivienda o a oficinas, debe asegurarse en la misma una presión acústica que no supere lo establecido en la Ordenanza N° 8167/86. La altura mínima, libre y de paso, será de 2,00 m y la superficie de la planta será tal que permita junto a dos lados contiguos de la maquinaria un paso mínimo de 0,50 m y 1,00 m que corresponderá, uno de ellos con la ubicación del volante o manivela para accionamiento manual. El tablero de maniobras deberá tener 1,00 m de paso mínimo al frente, 0,50 m a un costado.
- El acceso se efectuará por medios permanentes en forma fácil y cómoda desde los pasos comunes del edificio. La puerta de entrada tendrá como mínimo 1,80 m de altura de paso libre y abrirá hacia fuera. El cielorraso y fondo de la caja de un ascensor no

debe tener más aberturas que las indispensables para el paso de los cables de suspensión, conductores eléctricos, limitador de velocidad y otros elementos similares.

-En caso de renuncia del Conservador, él mismo deberá comunicarlo en forma fehaciente al Propietario de las Instalaciones y a la Autoridad de Aplicación Municipal, con diez (10) días de anticipación a la fecha de cesación del servicio. Durante ese lapso el propietario deberá designar nuevo Conservador conforme a lo establecido en la presente, manteniendo las obligaciones el Conservador renunciante hasta el momento del relevo o del vencimiento del plazo de diez (10) días prefijado. De superar el plazo mencionado la responsabilidad recaerá sobre el Propietario.

En caso de ofrecer ascensor en edificios donde tienen mantenimiento de empresas asociadas a Cámara de Ascensores, el precio a ofrecer siempre es superior al que tiene actualmente.

ANÁLISIS DE PROVEEDORES.

En G&A ASCENSORES S.R.L. contamos con 2 proveedores externos fijos, GUILLEMI S.R.L. en BS.AS y Sr. Ismael Schmar que se encuentra en Entre Rios. Ellos son quienes envían, en el caso de montaje, la cabina completa para que luego nuestra empresa realice los trabajos necesarios para dejarlos en funcionamiento.

- ✓ Los ascensores hidráulicos, electromecánicos para grandes obras donde se necesitan por tener más de Tres paradas, son enviados por Guillemi.
- ✓ Los ascensores auto portante electromecánico son los enviados por el Sr. SCHMAR, llamados residenciales.

En el mantenimiento de ascensores contamos con 4 proveedores fijos, Trimarchi S.R.L. de Bs. As, ElectroAlem de Cba y Guillemi de Bs. As. Los mencionados anteriormente envían a pedido con cuenta corriente, partes del ascensor que se utilizar para reemplazar por las dañadas o gastadas en los ascensores de nuestros clientes.

Con respecto a la transportación de las cabinas y partes de ascensores son realizadas por Carossio Vairolatti y CIA.

Ventajas y Desventajas de tener Proveedores Externos.

Al tener proveedores externos, la empresa no fabrica el producto que ofrece. Siendo así, no tiene problemas y se ahorra el tiempo de buscar la materia prima para luego convertirla en los componentes que conforman un ascensor. Por esto, el número de

trabajadores dentro de la empresa es menor, ya que solo es proporcional a la tarea de montaje en obras y de la cantidad de ascensores con mantenimiento; Al no tener fabrica, no necesita personal para la producción.

Es importante la buena relación con sus proveedores, ya que depende de ellos para completar con los objetivos de la empresa. Con esto también se hace conocida en otras provincias y puede establecer relaciones sociales referidas al rubro ascensores, constructoras, arquitectos, ingenieros quienes son los clientes directos.

Pero no siempre se cumple todo a raja tabla. Muchas veces el tiempo de entrega de obra no se cumple por la llegada tarde o la falta del envío de elementos necesarios en obras. En los casos de mantenimientos, llueven reclamos de clientes por ascensores parados siendo por la falta de ese elemento que se debió reemplazar para su correcto funcionamiento.

Como podemos ver, la calidad del servicio de montaje y mantenimiento de ascensores depende totalmente de los proveedores. Sin una buena comunicación y relación con los mismos, se entorpecería el día a día.

Visión en un futuro.

En un futuro se procedería a aumentar la cartera de proveedores con respecto al montaje y a establecer una relación con pautas específicas para con Guillemi, ya que actualmente G&A es representante en Córdoba. Aumentando la cartera de clientes para el envío de materiales, se podría aumentar así, las opciones en momentos de faltantes.

ANÁLISIS DE COMPETIDORES.

Basándonos en el Análisis de Demanda podemos realizar un listado de las principales empresas de ascensores en Córdoba Capital, quienes pasan a ser los competidores directos de G&A ASCENSORES:

BOGAMAC ASCENSORES S.R.L.; INCAST; FAST; SIGMA; ASCENSORES DEL CENTRO; MECATRON; TECNO; DELTA; ZAPICO; ANTARTIDA; HUEMUL; TEMAC.

Estos son las principales empresas que se encuentran trabajando en esta rama y solo dos de ellas realizan la construcción de sus propios ascensores, estos son Bogamac e Incast.

Ascensores Fast debería ser utilizado para hacer comparaciones con G&A, ya que ellos no fabrican ascensores pero si realizan adecuaciones, modernizaciones, montajes y mantenimiento.

Estrategias utilizadas para estar entre los primeros del mercado.

Estas empresas mencionadas anteriormente no solo cuentan con más años en el mercado, si no también que se encuentran avanzados en tema calidad, variedad de servicios, cantidad de personal por la demanda, cantidad de clientes, etc.

- Bogamac, a medida que pasaron los años, pudieron abrir su propia fábrica de ascensores, con sus propios proveedores de material para el armado de piezas, partes y componentes. En su catalogo se pueden observar varios diseños como ejemplos para clientes que solicitan modernizaciones, adecuaciones o para tener una idea de cómo quiere que luzca su ascensor. En dicha empresa se toma a cada cliente como un nuevo proyecto.

No solo se preocupan por los clientes y proveedores externos, sino también en los clientes internos, integrando a los empleados y reconociéndolos a medida que pasan los años, como por ejemplo en su página web oficial, donde se hallan fotos desde los comienzos de la empresa y hasta hoy. Se realizan capacitaciones continuas y cursos, ya que la rama ascensores no se encuentra como carrera universitaria ni en tecnicaturas para su estudio, si no que se unifican conocimientos de ingeniería y tecnicaturas en mecánica, electrónica y afines, puestos todos en la maquina.

- Incast es una empresa de ascensores cordobesa, que se ocupa de cuidar su imagen organizacional, como medio de comunicación con el exterior, para mantenerse en el mercado de innovación, donde hoy se toma a esta imagen como identidad empresarial. Se comparte en su página web, fotos de los montajes que han realizado, clientes que confían en sus servicios y demás.

La innovación tecnológica conforma no solo al producto si no también al servicio a realizar. Implementaron, por ejemplo, el “Sistema de acceso restringido” que consta de fabricar llaveros especiales con sensores para abrir puertas de ascensores en cada piso, como así también para habilitar pisos en pent houses, etc. Con esto pudo tener un ingreso aparte, ya que independientemente de si el ascensor en de Incast o no, se puede solicitar un imán propio para cualquier edificio.

Como podemos ver, las estrategias en servicios y en productos específicos como lo son los ascensores, fueron tomadas para llegar a cumplir en calidad general, en innovar y utilizar las tecnologías para facilitar los procesos, también ocupándose de tener al personal altamente motivado, continuamente formándolos para aumentar sus conocimientos y aptitudes, utilizando a la comercialización como fuerte en sus páginas web completas y brindando además, a pesar que es obligación del locatario, la realización de los libros de inspección; son documentos importantes que se presentan en municipalidad y así la misma, puede tener un seguimiento en higiene y seguridad del mismo.

ANALISIS DE LOS CLIENTES.

G&A vende ascensores comerciales, industriales y residenciales, y servicios de mantenimiento, restauración o modernización de los mismos. Así, sus clientes son administradores de edificios, constructoras, instituciones tales como hospitales, universidades y hoteles, y particulares que necesitan y poseen un medio de elevación ya sea por alguna discapacidad o por el solo hecho de la comodidad otorgada por un ascensor.

Estrategias de promoción y publicidad.

Opinión de consumidores sobre nuestros productos.

PRODUCTO / PRECIO / PLAZA / PROMOCION.

Características de Productos.

Variedad tipos que tenemos

Calidad cualidad inherentes, características

Diseño dependiendo el pedido del cliente, posibilidades que se ofrecen. Catálogos.

Características específicas generales

Envase

Garantías

Servicios especificados luego en servicios ofrecidos.

Precio.

Precio de lista (análisis de precio de la competencia)

Descuentos

Periodos de pago

Condiciones de créditos

Comisiones

Plaza.

Como se lleva el producto

Ubicaciones

Transporte

Promoción.

Publicidad

Venta personal

Relaciones públicas

Promoción de ventas ofertas especiales por días festivos.

ANEXO 7: DESCRIPCION DE PUESTOS:

Puesto: Administrativo-RRHH	
Área: Administración	
FINALIDAD DEL CARGO	Coordinar, ejecutar y programar tareas referidas a la administración del personal, comunicación interna y externa, trámites, seguimiento de contratos, fortalecer primera etapa del contacto con el nuevo cliente, completar planillas de procesos (presupuestos y facturación), etc.
RESPONSABILIDADES INDIVIDUALES:	Preparación y envío de documentación referida a obras y clientes especiales para el ingreso del personal de la empresa.
	Derivar reclamos referidos de clientes a las áreas correspondientes.
	Mantener actualizadas las planillas de presupuestos, seguimiento de mantenimiento mensual y visitas de Representantes Técnicos e informar cualquier irregularidad.
	Mantener actualizadas las planillas de contratos de montaje como de Service, ofrecer mantenimiento a potenciales clientes.
	Mantener actualizada la información de clientes, con direcciones y teléfonos de contacto en Word. Realizar la misma acción pero para la planilla de listado de clientes Excel, donde figura el nombre del edificio, domicilio y cantidad de ascensores.
	Ejecutar tareas relacionadas con la administración del personal (vacaciones, uniformes, ausentismo, sanciones, legajos).
	Realizar propuestas para la creación del área de RR.HH., ejecutar mejoras en procesos comerciales, operativos, etc.
	Realizar trámites referidos a Municipalidad para con los ascensores.
Actualizar y mantener un registro de seguros del personal, de terceros y materiales a nombre de la empresa.	
RESPONSABILIDADES COMUNES	Garantizar la calidad, oportunidad y eficacia en las actividades y servicios que se prestan en el área, con un enfoque de excelencia en el servicio a los colaboradores y clientes externos.
	Demstrar permanente interés por mantenerse actualizado en temas de su competencia
	Fomentar el trabajo en equipo dentro de su área y con los superiores, manteniendo un flujo de información permanente que facilite el análisis de problemas y su solución contribuyendo al logro de los objetivos comunes de la Compañía.
	Cumplir las políticas, normas y procedimientos establecidos por la Compañía como marcos de referencia para la coordinación y ejecución de actividades.
	Participar activamente en el proceso de simplificación, estandarización, integración y eliminación de procesos con el fin de optimizar los recursos de la empresa.
	Cumplir con las políticas, normas y procedimientos de higiene y seguridad (física y ambiental), a los fines de preservar la seguridad y la salud propia y de las personas con las cuales colabora y trabaja.
	Buscar la mejora continua del puesto y área de trabajo.
	Trabajar con compromiso, respeto, profesionalismo, acudiendo al diálogo ante cualquier situación de duda, desinterés o desacuerdo.
DECISIONES A TOMAR CONSULTANDO AL SUPERIOR	Autorización de gastos internos.
	Autorización de notificaciones especiales a clientes internos y externos.
	Autorización para realización de trámites especiales
DECISIONES TOMADAS POR SÍ MISMO	Colaboración con clientes para la resolución de problemas.
	Organización de las tareas diarias.
	Planificación propia de la consecución de objetivos

RELACIONES INTERNAS (CUALES Y PARA QUÉ)	Recepción por parte de dpto. técnico de presupuestos de arreglos y envío de los mismos.
	Brindar información en planilla de facturación luego de la aprobación de presupuestos de parte del cliente. (derivar a facturaciones).
	Solicitud de compra de elementos de seguridad por parte del dpto. Técnico.
	Derivar reclamos de clientes para su respuesta rápida.
	Solicitud de permisos especiales a empleados, con colaboración de gerencia para su autorización.
	Autorización de gerencia para aplicar mejoras en procesos referidos a RR.HH.
RELACIONES EXTERNAS (CUALES Y PARA QUÉ)	Trato con posibles clientes, reforzar primer contacto.
	Asesoramiento a clientes respecto a tramitaciones en municipalidad y en caso de contratación, acompañamiento en todo el trámite.
	Trato con proveedores.
PERFIL DEL CARGO/CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS	Educación formal/Técnico en RR.HH. Licenciatura en RR.HH.
	Informática, buen manejo del Excel, Word, etc.
	Relaciones laborales.
	Manejo de herramientas web para comunicación externa
EXPERIENCIA	Mínima 1 año
Otros	Herramienta de trabajo: computadora, planillas en papel y teléfono.
	Grado de autonomía alto
	Grado de responsabilidad muy alto
	Se requiere interés en adquirir nuevos conocimientos, y búsqueda de desarrollo profesional.

Puesto: Auxiliar Administrativo	
Área: Administración	
FINALIDAD DEL CARGO	Dar apoyo al Dpto. administrativo en la realización de trámites, cobranzas y pagos, actualización y orden en archivo, carga de información al sistema.
RESPONSABILIDADES INDIVIDUALES:	Realización de pagos de impuestos, servicios y otros gastos de la empresa.
	Cargar facturas para la discriminación del IVA al sistema.
	Realización de trámites en Bancos y Municipalidad.
	Informar a clientes respecto a deudas de mantenimiento.
	Cobranza a clientes a domicilio en caso de ser necesario.
	Archivo de registros de mantenimiento y libros de inspección
RESPONSABILIDADES COMUNES	Garantizar la calidad, oportunidad y eficacia en las actividades y servicios que se prestan en el área, con un enfoque de excelencia en el servicio a los colaboradores y clientes externos.
	Demostrar permanente interés por mantenerse actualizado en temas de su competencia.
	Fomentar el trabajo en equipo dentro de su área y con los superiores, manteniendo un flujo de información permanente que facilite el análisis de problemas y su solución contribuyendo al logro de los objetivos comunes de la Compañía.
	Cumplir las políticas, normas y procedimientos establecidos por la Compañía como marcos de referencia para la coordinación y ejecución de actividades.
	Participar activamente en el proceso de simplificación, estandarización, integración y eliminación de procesos con el fin de optimizar los recursos de la empresa.
	Cumplir con las políticas, normas y procedimientos de higiene y seguridad (física y ambiental), a los fines de preservar la seguridad y la salud propia y de las personas con las cuales colabora y trabaja.
	Buscar la mejora continua del puesto y área de trabajo.

	Trabajar con compromiso, respeto, profesionalismo, acudiendo al diálogo ante cualquier situación de duda, desinterés o desacuerdo.
DECISIONES A TOMAR CONSULTANDO AL SUPERIOR	Autorización de retiro de dinero en domicilios pactados entre clientes y la empresa.
	Autorización en carga de facturas con fechas específicas
DECISIONES TOMADAS POR SÍ MISMO	Organización de las tareas diarias
RELACIONES INTERNAS (CUALES Y PARA QUÉ)	Relación con la contadora para la capacitación en la utilización del sistema.
	Relación con el encargado administrativo-rrhh para respuesta de consultas básicas.
RELACIONES EXTERNAS (CUALES Y PARA QUÉ)	
	Trato con clientes para cobrar servicio, y responder consultas básicas.
PERFIL DEL CARGO/CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS	
	Educación formal
	Estudiante de carreras como contaduría, administrativo, economía y derivadas recién comenzadas.
EXPERIENCIA	sin experiencia o mínima de 1 año
Otros	Herramienta de trabajo: computadora, planillas en papel y teléfono.
	Grado de autonomía alto
	Grado de responsabilidad alto
	Se requiere interés en adquirir nuevos conocimientos, y búsqueda de desarrollo profesional.

Puesto: Jefe de area	
Área: Técnica	
FINALIDAD DEL CARGO	Coordinar, ejecutar y programar los montajes de ascensores y el mantenimiento mensual de los coches adjudicados a la empresa. Garantizar la entrega de ascensores en tiempo y forma, al menor costo posible. Garantizar el mantenimiento mensual de los ascensores adjudicados a la empres en tiempo y forma, al menor costo posible.
RESPONSABILIDADES INDIVIDUALES	Programar el stock de insumos para anticiparse a la compras de los mismos.
	Programar y ejecutar el abastecimiento de insumos para el montaje y mantenimiento.
	Programar el pedido de materiales a proveedores para mantener un tiempo productivo máximos del área de "Montaje".
	Planificar las etapas del montaje de cada obra para notificar al cliente y realizar autocontrol.
	Planificar, coordinar la logística de materiales para obras.
	Llevar adelante los indicadores impuestos por la dirección, en forma y actualizados, para el control del área, posibles mejoras, anticiparse a problemas,
RESPONSABILIDADES COMUNES	Garantizar la calidad, oportunidad y eficacia en las actividades y servicios que se prestan en el área, con un enfoque de excelencia en el servicio a los colaboradores y clientes externos.
	Demostrar permanente interés por mantenerse actualizado en temas de su competencia.

	<p>Fomentar el trabajo en equipo dentro de su área, con las demás áreas (interdisciplinario) y con los superiores, manteniendo un flujo de información permanente que facilite el análisis de problemas y su solución contribuyendo al logro de los objetivos comunes de la Compañía.</p> <p>Cumplir las políticas, normas y procedimientos establecidos por la Compañía como marcos de referencia para la toma de decisiones, coordinación y ejecución de actividades.</p> <p>Participar activamente en el proceso de simplificación, estandarización, integración y eliminación de procesos con el fin de optimizar los recursos de la empresa.</p> <p>Cumplir con las políticas, normas y procedimientos de higiene y seguridad (física y ambiental), a los fines de preservar la seguridad y la salud propia y de las personas con las cuales colabora y trabaja.</p> <p>Buscar la mejora continua del puesto y área de trabajo.</p>
DECISIONES A TOMAR CONSULTANDO AL SUPERIOR	<p>Premios a subordinados.</p> <p>Suspensiones a subordinados.</p> <p>Compras/gastos extraordinarios e inusuales.</p>
DECISIONES TOMADAS POR SÍ MISMO	<p>Modo en la ejecución del service</p> <p>Modo en la ejecución de obras.</p>
RELACIONES INTERNAS (CUALES Y PARA QUÉ)	<p>Con "Dirección", para informar el estado del área.</p> <p>Con Administración y Finanzas, para el seguimiento de la contabilización de facturas.</p> <p>Con la Fuerza de Ventas a fin de informar desvíos en las planificaciones programadas de montaje y/o service</p>
RELACIONES EXTERNAS (CUALES Y PARA QUÉ)	<p>proveedores</p> <p>clientes</p>
PERFIL DEL CARGO/CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS	<p>Educacion formal</p> <p>Estudiante/egresado de carreras como ingenierias civil, mecanica, industrial.</p>
EXPERIENCIA	<p>1 año de experiencia específica en empresas de similar envergadura, empresas de ascensores y logística en general, abastecimientos. Experiencia en trabajo por objetivos.</p>
Otros	<p>Herramienta de trabajo: computadora, planillas en papel y teléfono.</p> <p>Grado de autonomía alto</p> <p>Grado de responsabilidad alto</p> <p>Se requiere interés en adquirir nuevos conocimientos, y búsqueda de desarrollo profesional.</p>

Puesto: operario	
Área: Técnica	
FINALIDAD DEL CARGO	Ejecutar los montajes de ascensores y el mantenimiento mensual de los coches adjudicados a la empresa según lo programado. Garantizar la entrega de ascensores en tiempo y forma, al menor costo posible. Garantizar el mantenimiento mensual de los ascensores adjudicados a la empresa en tiempo y forma, al menor costo posible.
RESPONSABILIDADES INDIVIDUALES	Control del stock de insumos. Reportar a jefe.
	Llevar acabo la instalación, modernización, reparaciones, actualizaciones y cambios necesarios para que los ascensores se adecuen a las normas y pedidos de clientes.
	Respetar los tiempo productivos máximos del área de “Montaje”. Estipulados por el jefe.
	lubricación y limpieza de maquinas, motores, tableros de comando, selectores inductores, limites y guías, partes externas de la cabina, contrapeso de puertas, suministrando los lubricantes necesarios y demás elementos de limpieza
	Relevar y reparar deficiencias y reclamos efectuados por clientes, sean mensuales, semestrales, o de urgencias.
RESPONSABILIDADES COMUNES	Garantizar la calidad, oportunidad y eficacia en las actividades y servicios que se prestan en el área, con un enfoque de excelencia en el servicio a los colaboradores y clientes externos.
	Demostrar permanente interés por mantenerse actualizado en temas de su competencia.
	Fomentar el trabajo en equipo dentro de su área, con las demás áreas (interdisciplinario) y con los superiores, manteniendo un flujo de información permanente que facilite el análisis de problemas y su solución contribuyendo al logro de los objetivos comunes de la Compañía.
	Cumplir las políticas, normas y procedimientos establecidos por la Compañía como marcos de referencia para la toma de decisiones, coordinación y ejecución de actividades.
	Cumplir con las políticas, normas y procedimientos de higiene y seguridad (física y ambiental), a los fines de preservar la seguridad y la salud propia y de las personas con las cuales colabora y trabaja.
	Buscar la mejora continua del puesto y área de trabajo.
DECISIONES A TOMAR CONSULTANDO AL SUPERIOR	Modo en la ejecución del service
	Modo en la ejecución de obras.
	Con la Fuerza de Ventas a fin de informar desvíos en las planificaciones programadas de montaje y/o service
RELACIONES INTERNAS (CUALES Y PARA QUÉ)	jefe de area
RELACIONES EXTERNAS (CUALES Y PARA QUÉ)	clientes
PERFIL DEL CARGO/CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS	Estudiante/egresado de carreras como ingenierias civil, mecanica, industrial.
	operario con conocimientos previos
EXPERIENCIA	sin experiencia o minima de 1 año

Otros	Grado de autonomía bajo
	Grado de responsabilidad medio
	Se requiere interés en adquirir nuevos conocimientos, y búsqueda de desarrollo profesional.

Puesto: Vendedor	
Área: Comercial	
FINALIDAD DEL CARGO	Conocer y vender los diferentes productos, que ofrece la empresa, a fin de poder comercializar tanto producto como servicio. Generar ingresos por ventas.
RESPONSABILIDADES INDIVIDUALES	Conocer y ofrecer las características de los diferentes productos, variedad y tipos.
	Ofrecer calidad, y diseño dependiendo el pedido del cliente, analizar las diferentes posibilidades de ofrecimiento
	Conocer a fondo características generales y particulares.
	Mantener actualizados los precios y promociones, respecto de la competencia, y acorde al mercado actual.
RESPONSABILIDADES COMUNES	Demostrar permanente interés por mantenerse actualizado en temas de su competencia.
	Fomentar el trabajo en equipo dentro de su área, con las demás áreas (interdisciplinario) y con los superiores, manteniendo un flujo de información permanente que facilite el análisis de problemas y su solución contribuyendo al logro de los objetivos comunes de la Compañía.
	Cumplir las políticas, normas y procedimientos establecidos por la Compañía como marcos de referencia para la toma de decisiones, coordinación y ejecución de actividades.
	Cumplir con las políticas, normas y procedimientos de higiene y seguridad (física y ambiental), a los fines de preservar la seguridad y la salud propia y de las personas con las cuales colabora y trabaja.
	Buscar la mejora continua del puesto y área de trabajo.
DECISIONES A TOMAR CONSULTANDO AL SUPERIOR	planes de pago/ financiaciones especiales. Descuentos por pago anticipado.
RELACIONES INTERNAS (CUALES Y PARA QUÉ)	director/administración/jefe de area técnica
RELACIONES EXTERNAS (CUALES Y PARA QUÉ)	clientes
PERFIL DEL CARGO/CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS	Estudiante o egersado de marketing/RRPP/management.
EXPERIENCIA	1 año minimo en area ventas. No excluyente.
Otros	Grado de autonomíamuy alto.
	Grado de responsabilidad muy alto.
	Se requiere interés en adquirir nuevos conocimientos, y búsqueda de desarrollo profesional.

ANEXO 8: Diagrama de Bifurcación Básica (Ervin Laszlo):



ANEXO 9: Cuestionario de reacción.

Complete por favor, este cuestionario para darnos a conocer sus impresiones sobre la acción formativa, y poder evaluar nuestros esfuerzos que nos serán de gran ayuda al momento de planificar/diseñar e implementar otras acciones formativas futuras.

Instrucciones: Por favor, marque con un circulo en el número que ud. Considera apropiado, tenga en cuenta que 1 representa muy bajo y 5 muy alto.

1-Cómo califica el contenido del curso?

1 2 3 4 5

Comentarios:

2-Cómo califica al formador?

1 2 3 4 5

Comentarios:

3-Cómo califica la dinámica de los encuentros? (tiempo, duración, pertinencia de los temas, etc)

1 2 3 4 5

Comentarios:

4-Cómo califica la acción formativa como experiencia educativa que le ayude a mejorar su trabajo?

1 2 3 4 5

Comentarios:

5-Cree que lo enseñado en el curso lo podrá aplicar en su puesto de trabajo?

1 2 3 4 5

Comentarios:

6-Qué temas fueron los más útiles?

7-Qué mejoraría de la acción formativa?

8- Que temas propondría para una futura acción formativa y porque?

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACION



AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	VICZENA, MERCEDES
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	30968377
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	FORTALECIMIENTO DEL ÁREA TÉCNICA-OPERATIVA EN UNA PyME FAMILIAR. (Taller de Capacitación en Liderazgo Emocional y Comunicación Asertiva)
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	mercedes.viczena@gmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
Datos de edición: <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	Córdoba, Argentina, año 2017.

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis (Marcar SI/NO) ^[1]	SI
Publicación parcial (Informar que capítulos se publicarán)	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar Fecha: _____

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:
_____ certifique la tesis
adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.