

## 1) Introducción

Vivimos en un mundo dinámico, donde la única constante es el cambio y donde las organizaciones requieren ser flexibles, estar informadas y actualizarse permanentemente a fin de dar respuesta a los nuevos desafíos.

El presente trabajo Final de Graduación implica la realización de un Proyecto de Aplicación Profesional y un Diagnóstico Organizacional en la Empresa Familiar "LEGAZ SRL" concesionaria oficial John Deere, ubicada en Ucaha, provincia de Córdoba. Dicha empresa se dedica a la venta, reparación y distribución de tractores, cosechadoras y productos dedicados al agro.

El estudio se fundamenta en una investigación de campo, ya que los datos se recogen de manera directa de la realidad en su ambiente natural. Además los datos fueron recabados con distintas técnicas e instrumentos en la propia organización donde se desarrolló la investigación.

Se considera la investigación de carácter descriptivo ya que los datos obtenidos en las distintas situaciones planteadas en la investigación, son descriptos e interpretados según la realidad planteada en la organización.

La comparación entre lo que la organización transmite formal y oficialmente hacia el exterior e interior y lo que los empleados perciben como aquello que realmente ocurre en la organización, sirve para diagnosticar los aspectos funcionales y/o disfuncionales de LEGAZ SRL.

El trabajo se organiza de la siguiente manera:

Primera parte: En un primer momento se desarrollan los Antecedentes y Fundamentación, en donde se narra cómo se fue modificando el paradigma organizacional a lo largo del tiempo hasta la actualidad.

Segunda parte: Aquí será analizada la realidad del problema, formulándolo y avalando la necesidad del trabajo mediante una justificación.

Tercera parte: En esta parte se encuentran narrados los objetivos a los que se espera arribar.

Cuarta parte: Aquí, se desarrolla el marco conceptual, donde se explican los diferentes conocimientos teóricos y técnicos necesarios para entender el problema.

Quinta parte: Una vez planteado el marco conceptual, se describirá la organización con su historia, su ubicación geográfica y su correspondiente organigrama, el cual es la representación gráfica de la estructura organizativa, es un modelo que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización.

Sexta parte: Luego se describirán los instrumentos utilizados para la recolección de la información: entrevistas, cuestionarios de diagnóstico organizacional y encuestas de satisfacción laboral, que permitieron arribar al diagnóstico situacional.

Sexta parte: Se presenta aquí un análisis de los datos o información obtenida, para luego llegar a una conclusión diagnóstica, empleando la herramienta FODA.

Séptima parte: Por último, se plantean las propuestas de aplicación o de intervención exponiendo los aspectos finales del plan de acción así como su evaluación de impacto.

## **2) Fundamentación y Antecedentes**

En la realidad del país, con economías deprimidas, con altos niveles de desempleo y de rotación de personal, se considera que a las organizaciones les toca jugar un rol protagónico importante en el proceso de reconstrucción social y económica, contribuyendo a que la actividad económica sea sustentable y creciente. Una manera de contribuir al desarrollo de las organizaciones es mejorar la calidad de vida de los empleados en el ámbito de trabajo.

El trabajo en un clima adecuado, favorece una actitud de mayor compromiso con la excelencia y la calidad final en los productos o servicios que se comercializan, con el consiguiente impacto en la actividad productiva.

La realidad de la industria agrícola en Argentina muestra que, dadas las características de las estructuras predominantes en las Pymes agrícolas, no existe en la mayoría de ellas un área abocada a la administración de Recursos Humanos; lo que predomina es la figura del jefe de personal que atiende centralmente aspectos como: contrataciones, liquidación de sueldos, etc.

Si bien la situación socio- económica existente en Argentina afecta a casi la totalidad de las empresas y puede llevarlas al cierre, también afecta a la gente y no sólo en su ambiente laboral, sino también en su vida personal.

La realidad de la Argentina muestra que, los conceptos e instrumentos referidos a los recursos humanos, no son muy aplicados y, en algunos casos, ni siquiera son compartidos por las empresas Pymes del sector. Los motivos son varios y obedecen tanto a factores externos como internos.

La administración de recursos humanos, si bien es un proceso con una serie de etapas, puede iniciarse en cualquiera de ellas

según las prioridades, problemas o situación de cada empresa, para luego ir abordando todas ellas en una perspectiva de largo plazo. (Asora, 2005)

El dueño de la organización tiene que sentir que los recursos humanos son el capital más importante que posee la empresa; entonces no dudará en proteger, capacitar, comprender y ayudar a sus empleados para que éstos se encuentren cómodos, comprometidos y motivados a realizar sus funciones.

Cuando un individuo inicia la relación laboral puede tener varios motivos para hacerlo: estudiar, ganar dinero, adquirir experiencia, conocer gente y / o autorrealizarse; pero no será necesariamente su propósito vincularse con la empresa y realizar de manera óptima su trabajo. Para que exista una vinculación positiva entre el empleado y la empresa debe existir relación entre el propósito del individuo, las expectativas que el trabajo genere en él, y las que posee el empleador. Es de suma importancia que los trabajadores conozcan y se identifiquen con la visión de la empresa para que, a partir de ello, sepan de qué manera pueden contribuir diariamente con sus actividades; de este modo, la empresa crece, pero también el individuo por ser éste el receptor de los estímulos de la organización.

Es esencial que los trabajadores sepan que el esfuerzo individual de cada uno beneficia a todos, para esto es indispensable que se sientan parte de la empresa y considerados como integrantes de un equipo al momento de tomar decisiones. (Reyes, 1997)

Durante el último medio siglo, el paradigma organizacional predominante enfatizó la importancia de la racionalidad. La gestión empresarial moderna, hoy más que nunca, trata de focalizar su acción en las conductas de sus miembros y entender nuevos valores, estos valores buscan dar oportunidad a los miembros de la organización para que trabajen como seres humanos

integrales, con necesidades y motivaciones propias y no considerarlos como meras fuentes de producción. Igualmente busca dar oportunidad a cada miembro de la organización, así como a ésta última, de que desarrolle su potencial.

Los empresarios comienzan a visualizar que cambiar por cambiar no basta, que la clave está en sus recursos humanos y en sus competencias, que el cambio comienza en cada individuo, en cada área de trabajo.

La organización debe ofrecer una nueva formación del individuo para demostrarle de dónde viene y hacia dónde va, cómo desarrollar su carrera profesional, con conocimientos flexibles y prácticas que ayuden a su polivalencia y a un trabajo en equipo no forzado.

En virtud de lo antes citado me gustaría expresar que se necesita un desarrollo más real del ser humano en su puesto de trabajo y una mayor calidad en sus relaciones dentro de su ambiente laboral; sólo en esa senda el individuo podrá comprometerse, ser entendido, reconocido y poder aportar su potencial.

Sabemos que nuevos escenarios de acción solicitan nuevas conductas, nuevos modelos que ayuden a tomar conciencia y comprender qué posibilidades de desarrollo existen, qué realidades profesionales se potencien, qué proyecto personal pueda desarrollar cada recurso humano nuevo. Y con esos matices e integrantes muchas organizaciones desarrollan y perfeccionan día a día sus procesos sobre gestión de competencias, dando respuestas a demandas casi fundamentales como la automotivación en el puesto, el mejoramiento de las relaciones personales y del clima laboral, el poder compartir información y objetivos claros: conocer la visión y la misión de la organización, las necesidades de comunicación que tienen sus miembros, entender la situación real de la empresa en el mercado, etc.

En síntesis, conocer cómo piensa, cómo cree ese individuo que se compromete con su compañía, y trata de comprender las carencias

que lleva en sus hombros al insertarse en su puesto de trabajo. Debemos comenzar a humanizar la tarea, seguir creando lazos que optimicen las relaciones interpersonales durante la acción, seguir ayudando a que el cambio en la empresa sea menos traumático, desde un plano más real y sentido.

En la gestión empresarial moderna el factor humano es reconocido como el más importante y decisivo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Prácticamente no existen áreas de especialización en las organizaciones en las que no intervengan los procesos humanos y las relaciones interpersonales. Esto hace especialmente relevante la necesidad de contar con expertos en comportamiento organizacional y sus implicaciones psicológicas a nivel grupal e individual, en donde los psicólogos organizacionales son expertos en estos campos, y su contribución al logro de las metas organizacionales es cada vez más importante. Donde quiera que se den las relaciones interpersonales, ahí será relevante la participación del Psicólogo Organizacional.

“Es fundamental saber en primer lugar, qué lleva a estas personas a ir a trabajar, qué los motiva e impulsa a realizar la misma tarea día tras día por un salario determinado. Y principalmente, qué los lleva a realizar su mejor esfuerzo; y en caso de que no sea así, qué necesitan para que cada vez que lleguen a su puesto de trabajo pongan toda su energía en la tarea. No porque se sientan amenazados por la organización, sino porque realmente entiendan que hacer bien su trabajo les permite realizarse como personas”. (Schein, 1982, Pág. 32)

### **3) Presentación del Problema**

La Argentina ocupa los primeros lugares en la producción y exportación mundial de: aceite de girasol, aceite de soja, limones, miel, maíz, carne vacuna y vino.

Córdoba, es una provincia de Argentina, en la zona central del país. La provincia se encuentra dividida en 26 departamentos, cada uno subdividido en pedanías. Ucha, pueblo en el cual se ubica LEGAZ SRL, está ubicada en el departamento "Juárez Celman" entre las ciudades de Río Cuarto, La Carlota y Villa María.

La economía de la provincia de Córdoba se ve beneficiada por numerosos factores. Sus características climáticas, topográficas, edáficas y fitogeográficas favorecen varias actividades productivas como la agricultura, ganadería, explotación forestal y minería.

Asimismo, la ubicación geográfica de la provincia, en el centro del país, le otorga distancias ligeramente equidistantes con Buenos Aires y los principales centros urbanos de los países vecinos.

La provincia de Córdoba constituye el motor de la economía agrícola del país. La actividad agrícola es de alto impacto en la economía provincial. Es así que para mantener una situación de liderazgo a nivel nacional y seguir constituyendo el motor de la economía cordobesa, es necesario consolidar ventajas competitivas que únicamente se consiguen de la mano de la investigación y el desarrollo.

Legaz SRL es una empresa familiar con más de 30 años trabajando en la venta y reparación de maquinarias agrícolas y repuestos John Deere. Actualmente transita por la segunda generación por lo cual es posible advertir una reconversión organizacional tendiente a abandonar las tradicionales formas de gestión para

dar paso a nuevas capacidades acordes con la complejidad y las necesidades actuales.

Hay que destacar que en esta oportunidad el observador posee cierto sesgo sobre el campo a investigar, debido a que es miembro de la firma Legaz SRL; y por esta situación particular no ocupa un lugar neutro.

“En la República Argentina las Empresas Familiares, representan alrededor del 75% del total de las empresas (entre 1.000.000 y 1.200.000), estas aportan más del 50 por ciento del producto bruto interno de las economías en sus respectivos países, y son una fuente cada vez más importante de generación de empleo”. (Doderó, 2008, Pág. 18)

Legaz SRL está transitando un acelerado crecimiento, ya sea en personal, productos, servicios, clientes, etc.; que trae aparejado un problema central: los empleados de esta firma no tienen definido cuales son los roles y los límites de sus puestos de trabajo, por tal motivo muchas veces se superponen tareas. Este problema trae aparejado desorden en las comunicaciones formales, inadecuado clima laboral, desmotivación en los integrantes de la firma, conflictos que surgen por malentendidos, etc.

El cambio brusco de generación tras el fallecimiento del mentor de la empresa, trajo incertidumbre en sus miembros en lo referente a numerosos aspectos. El crecimiento de la firma amplió los horizontes inclusive en lo que a puestos se refiere: no sólo crecieron los puestos de trabajo o sea el número de personal, sino que las tareas se diversificaron y complejizaron sin un adecuado proceso de capacitación y adaptación. Al ampliarse Legaz SRL, los objetivos se modifican y no todos los miembros se sienten al tanto de los cambios y de lo que estos significan para la empresa en general y para su puesto de trabajo en particular. Esta situación trae como consecuencia conflictos y malestar a nivel individual, grupal y organizacional que se traducen en el rendimiento y en la optimización de los recursos humanos intervinientes.



Se le suma a esta situación particular de la firma, el contexto que vive el sector agropecuario a nivel país. Después de haber experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, las políticas nacionales crean una nueva incertidumbre y los empleados de las firmas relacionadas con el campo (Legaz SRL tiene una relación directa con este sector) sufren esa incertidumbre reflejada en sus puestos de trabajo y en su estabilidad laboral.

Para todos estos inconvenientes planteados se irán brindando soluciones o alternativas de solución a través del tiempo con las propuestas emprendidas en este trabajo.

Lo importante es solucionar estos problemas en un tiempo de desafíos y posibilidades ya que innovar lleva hacia el futuro.

Es el momento de trabajar en la construcción de un camino común.

Por esta razón, el presente trabajo está referido específicamente a que cada integrante de la empresa Legaz SRL conozca y desempeñe su rol relacionado con el objetivo final que posee la empresa, para así lograr motivación, buena comunicación formal y estimular las habilidades de cada integrante y que cada uno adquiera la capacitación necesaria para identificar amenazas, definir problemas y detectar oportunidades; y así conseguir desarrollar un proceso de "Profesionalización en la Empresa Familiar", con el fin de conservar la empresa. Consecuentemente estará orientado con el propósito de conocer los aspectos característicos que conforman la estructura dinámica.

Nuestro país necesita propuestas abiertas frente a la crisis actual; recursos humanos de calidad ascendente por la vía del conocimiento y empresarios y emprendedores que continúen la modernización ya que el conflicto con el campo nos condujo a un quebranto y a una ruptura de igualdad de oportunidades.

Los tiempos políticos suelen ser más lentos y pesados que los de las personas y las sociedades: **Adelantémonos.**

#### **4) Objetivos Propuestos**

##### General:

- Desarrollar una propuesta integral de intervención tendiente a promover el desarrollo profesional de una empresa familiar.

##### Específicos:

- Diseñar propuestas tendientes a la profesionalización de los puestos de trabajo en la empresa familiar.
- Describir la estructura organizativa de Legaz SRL.
- Identificar las características de las relaciones interpersonales y comunicacionales dentro de la empresa.
- Analizar el clima laboral y detectar las principales necesidades de los actores intervinientes en los puestos de trabajo de Legaz SRL.
- Analizar el grado de satisfacción y reconocimiento de los trabajadores dentro de la empresa.

## **5) Marco Teórico**

El análisis y la elaboración de propuestas que surjan de este trabajo se desarrollan en el marco de lo que convencionalmente conocemos como Psicología Organizacional. En este sentido los procesos relacionales, el clima y las determinaciones recíprocas entre sujeto y organización, entre otras variables serán los principales ejes que guiarán tanto los momentos de elaboración teórica y metodológica como la construcción de criterios para la intervención.

### **5.1 Psicología Organizacional**

Se considera a la Psicología Organizacional como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales en el interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas. En la definición, se entiende por fenómenos psicológicos a aquellos que se refieren al comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores de las personas y su proceso de desarrollo, bien sea en su relación con un grupo, con otro individuo, o consigo mismo, pero siempre en el contexto de una organización. En cuanto a los procesos de las organizaciones se considera entre otros, la contratación, la comunicación, la capacitación, el desarrollo, la satisfacción laboral, etc.

La psicología organizacional, lejos de centrarse en el estudio de la organización como tal, se orienta a los individuos como integrantes de la misma.

La psicología organizacional permitió comprender los fenómenos humanos al interior de la organización en sus relaciones con el resto del sistema organizacional. (Zepeda)

Este término "Psicología Organizacional", tan nombrado en la actualidad es el pilar de este trabajo, ya que todo apunta al

estudio y mejoramiento de los individuos o grupos de individuos dentro de una organización, para lograr que las personas se puedan autorrealizar en sus trabajos.

## **5.2 Acerca de la Organización**

### **5.2.a Concepto de Organización**

La organización, puede definirse como un sistema de actividades conscientemente coordinadas, compuesta por dos o más personas que interactúan para lograr un objetivo en común y cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.

También dice que las organizaciones pueden ser entendidas como conjuntos de personas que desempeñan puestos de trabajo o como conjuntos de puestos de trabajo que son ocupados por personas. En consecuencia el vínculo persona - puesto de trabajo es el que caracteriza a una organización de forma similar a como el vínculo producto - mercado caracteriza a la estrategia desplegada. (Chiavenato, 1997)

Similar es la concepción que tiene Schein (1982) de la organización, al concebirla como un sistema con propósitos y funciones múltiples que implican múltiples interacciones entre la organización y sus medios.

La organización se debe concebir como un sistema abierto, es decir que está en constante interacción con todos los medios, asimilando materia prima, personas, energía e información y transformándola o convirtiéndola en productos y servicios que luego se envían a esos diversos medios. Se halla inserta en un medio o contexto poblado por entidades diversas con las que interactúa, colabora y/o compite.

Estas están sometidas al cambio constante derivado de sus procesos de adaptación a las modificaciones del entorno, incluso, del interno. Según su capacidad de adaptación, las

organizaciones tendrán innovación o falta de ésta, donde existe el cambio sin control, sin saber a dónde ir. (Rodríguez, 2000)

La organización configura un grupo humano complejo, que actúa dentro de un contexto témporo-espacial concreto, artificialmente y deliberadamente constituido para la realización de fines y necesidades específicas.

Los fines, las políticas, la estructura de roles, el sistema de autoridad, las tareas, la tecnología y el contexto constituyen condiciones limitantes de la conducta de los miembros de la organización. (Schlemenson, 1993)

Para una mejor conceptualización de organización se adjuntaron diferentes definiciones de la misma que figuran en el libro de Leonardo Schvarstein (2006) "Psicología social de las organizaciones".

"Unidades socialmente construidas para el logro de fines específicos" (Etzioni, 2006). Estoy de acuerdo con la definición de este autor donde similar es que las organizaciones son sistemas sociales diseñados o creados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos. Pero también estas están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas como, administración, ventas, repuestos, taller cosechadoras, taller de tractores, etc.

Disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema. La organización, pues, transforma, produce, reúne, mantiene. (E. Morin, 2006)

Sí, la organización es un sistema de actividades que están coordinadas como dice Chiavenato, o mejor dicho deberían estar coordinadas a través de la cooperación de todos los integrantes y poder comunicarse para actuar conjuntamente y poder conseguir el objetivo por el cual la empresa existe, en síntesis todas las organizaciones son un conjunto de cargos y estas tienen fines, necesidades y se crean para lograr algún propósito específico.

En mi opinión personal recabando la información aportada por los autores podría decir que, la organización constituye un sistema interpersonal deliberadamente creado para la realización de fines o propósitos específicos, como menciona Schein, configurados alrededor de un proyecto concreto, tendiente a satisfacer necesidades manifiestas y latentes de sus miembros y de una audiencia externa.

Además una organización es un sistema complejo, con distintas individualidades o personalidades que deberán ayudarse mutuamente y coordinar sus esfuerzos para que cada uno desde su función pueda lograr los objetivos comunes de la organización.

También creo conveniente que los objetivos y las actividades de una organización deben ser planificados explícitamente, al igual que debe hacerse explícito la división del trabajo, las funciones, la jerarquía y las responsabilidades, para lograr o con el fin de que exista mayor organización de tareas.

También creo que es importante nombrar o tener muy en cuenta a los recursos humanos porque son un aspecto fundamental de las organizaciones, ya que estas no pueden funcionar sin las personas que desempeñar los diversos roles que la misma posee.

#### **5.2.b La Empresa**

Dentro de esta concepción de organización podemos encontrar organizaciones con distintos fines y distinta estructuración. Vamos a hacer hincapié en la organización con fines de lucro a la que se le da en nombre de "Empresa".

En los países industrializados, se calcula que entre el 90 y el 95 por ciento de las personas ocupadas desempeñan su trabajo en una empresa. De donde podemos deducir que la empresa es, en la sociedad actual, el centro de trabajo por excelencia.

Hasta el momento no se puede contar con una definición plenamente satisfactoria y comúnmente aceptada. Parte de la dificultad proviene, sin duda, de la diversidad de entidades a las que se aplica el nombre de empresa. Aunque, en una aceptación restringida, se entiende habitualmente por empresa las instituciones, privadas o públicas, que se dedican a los negocios. Sin embargo, el creciente prestigio de su eficacia ha llevado a que sean consideradas cada vez más como modelos de organización, aprovechamiento de recursos y rendimiento.

La Economía ha considerado tradicionalmente a la empresa como la unidad económica dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, que coordina los factores de producción (capital y trabajo) con propósitos lucrativos.

La empresa es un organismo vivo, integrado por la actividad del empresario, el trabajo de sus empleados y los medios necesarios para alcanzar un fin común a todos ellos.

La empresa es un conjunto de personas que, en posesión de los medios adecuados, coordinan sus esfuerzos en orden a unos fines económicos. O, más simplifícadamente, forma de coordinar los esfuerzos humanos que llamamos trabajo.

Podemos concluir entonces que la empresa es un tipo de organización peculiar, que se caracteriza por su dimensión económica, aunque eso no signifique que deba prescindir de otras finalidades. (Vélaz Rivas, 1996)

Como lo define Schlemenson (1993), las empresas unipersonales son sistemas organizativos de comando directo. En ellas se perfila la figura central; en el caso de Legaz SRL el socio gerente ejerce el manejo, la supervisión y el control, en forma personal. El dueño cuenta con jefes o gerentes intermedios pero conserva una visión, información y contacto de primera mano con las tareas de tales áreas fundamentales.

Si bien el empresario no puede abarcar visualmente el campo total de su actividad ni puede estar tampoco en todos lados al mismo tiempo, puede sí mantener un contacto directo con cada una de las partes de su establecimiento en forma seriada. Puede supervisar personalmente el desarrollo de su trabajo, la calidad de lo que se está haciendo y las relaciones con los clientes.

Me parece conveniente expresar que la empresa es un sistema compuesto por dos o más personas que interactúan para lograr un objetivo en común, por esta razón expuesta digo que resulta obvio que uno de los factores claves dentro de las organizaciones son las personas. Por esta razón entre la empresa y sus miembros se establece una relación de reciprocidad, es decir, que el esfuerzo que las personas realizan por la organización en la que trabajan es proporcional a las recompensas que reciben de parte de ella. Dentro de estas recompensas no se consideran únicamente las relacionadas al salario y a los beneficios sociales, que son las comúnmente mencionadas; sino creo o mejor dicho quiero creer que principalmente se consideran las que permiten la construcción de una identidad saludable a partir del trabajo.

En mi opinión la finalidad de una empresa es brindar la prestación de servicios a la comunidad.

Hay que tener en claro que, por más que toda empresa sea una organización, no toda organización es una empresa.

Esta figura demuestra que en una empresa existen distintas personas con diferentes roles, pero siempre todos los integrantes de las empresas, en este caso Legaz SRL, se deben unir para que cada uno brinde su trabajo y juntos llevar a cabo el objetivo final.





### **5.2.c Las Empresas Familiares**

“En una economía de mercado, el empresario es la pieza clave. Si no hay empresarios, no hay empresa, no hay creación de puestos de trabajo ni creación de riqueza. Así de sencillo. Las experiencias en que se ha querido sustituir al empresario y al mercado por funcionarios y por planificación económica, han terminado en un estruendoso fracaso”. (Gallo, 1998, Pág. 12)

Dentro del conjunto de las empresas, las familiares constituyen el elemento básico del tejido empresarial. Las buenas empresas familiares se caracterizan porque alcanzan de manera natural dos fortalezas que, en este sentido, se puede decir que son propias de la empresa familiar. Las fortalezas de la unidad y el compromiso.

La unidad- la voluntad de continuar juntos, de armonizar las preferencias en la elección de los objetivos y de coordinar los modos de trabajar para alcanzarlos- al dar como resultado que las personas tienen intereses comunes, desarrollan buenas comunicación y reconocen con facilidad la autoridad de quien hace cabeza en la organización, simplifica de manera importante el gobierno de la empresa y la dirección de sus actividades.

El compromiso- la voluntad de dedicación intensa y prolongada, de sacrificio personal y autoexigencia- al representar la entrega a un ideal y la disposición a adaptarse a las futuras circunstancias, se constituye en una de las mejores de las motivaciones para la consecución de la estrategia, especialmente en la correspondiente al largo plazo. (Gallo, 1998)

La característica principal en este tipo de empresas es que una sola familia es propietaria, la opera, la administra o ejerce alguna forma de control. Probablemente podamos afirmar que la empresa familiar es la organización comercial más antigua en la historia de la humanidad.

Si bien las fuentes para el análisis de este tema no son abundantes, los especialistas en empresas familiares coinciden

en apuntar que la mejor manera de lograr su perdurabilidad en el tiempo, pasando de generación en generación, es su planificación profesional con la mayor anticipación posible.

Se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de su gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia. (Gallo, 1989; Lansberg, 1983)

“En el caso de la Argentina contamos con los datos aportados por Carlos Kaplún en el año 2008: “En la Argentina, las empresas familiares representan el 75 % de las unidades económicas, 70 % de los puestos de trabajo en la actividad privada y 95% de la comercialización”. Según las estadísticas, el 80 % de las empresas argentinas son de tipo familiar, lo que representa más de un millón de compañías, pero del total de esas firmas sólo el 30 % consigue superar los tres años de vida, y menos del 7 % llega a la tercera generación”. (Gallo, 1998, Pág. 18)

Dodero (2008), expresa que las empresas familiares llaman la atención por su volatilidad, o sea, su alta tasa de mortalidad. El principal aspecto peculiar que tienen las empresas familiares y que ha sido el motivo de los primeros artículos e investigaciones en este campo es la superposición de dos sistemas de roles que se dan entre la familia y la empresa, que no suele ser fácil compatibilizar.

En las empresas familiares la estrategia está fuertemente influida por la filosofía, los valores y las metas de la familia propietaria, por tal motivo se debe estudiar cómo hacer para que estas no se constituyan en un obstáculo para que sus empresas perduren a través de las sucesivas generaciones.

Kenneth (1977) sostiene que la estrategia elegida es la que deberá definir la cultura, la estructura organizativa, el estilo

de dirección y las competencias de los recursos humanos. Pero en las empresas familiares el proceso parecería ser distinto, ya que los valores que explican la cultura de la empresa son los que influyen sobre la estrategia. (Ward y Aronoff, 1994)

Una de las trampas principales en las que suelen caer las empresas familiares es confundir el hecho de ser propietarios con las competencias para dirigir su empresa (Gallo, 1989). Otra trampa, de tanta influencia como la anterior, es el solapamiento de los ámbitos propios de la familia con los de la empresa, cuando los sistemas sociales, culturales y de personalidad se confunden al coincidir las mismas personas en ambas instituciones: padre y director general, hijo y empleado, esposa y empleada, etc. (Pithod y Doderó, 1997).

Existen cuatro fases o etapas en las empresas familiares:

Primera etapa: La del fundador que emprende el negocio. Es la etapa inicial de la vida de la empresa, en la que el que inicia el emprendimiento, pone el acento en aprovechar una oportunidad de negocio que percibe y se entusiasma por llevarla adelante.

La personalidad del fundador se caracteriza por ser emprendedor, asertivo y con una gran capacidad para superar las dificultades. Suele tener una gran pasión por lo que hace, delega muy poco. Aquí el fundador cumple un papel fundamental ya que es él quien cumple varias funciones y no suele tener con quién compartir las decisiones porque hay mucho de intuitivo detrás de cada una.

En esta etapa suele ocurrir una primera crisis, que se llama "*Falta de Delegación*".

Segunda etapa: Crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador. Para esta nueva etapa el fundador tiene que desarrollar nuevas competencias, como son las de liderar un equipo con las personas que ha incorporado a la organización. Esto supone una cierta estructura funcional en la que se asignan tareas a personas que deberán tomar decisiones y dar cuenta de ellas. La comunicación sigue siendo bastante informal pero más

compleja por la nueva estructura organizativa que da origen a esta etapa. En esta etapa suele ocurrir una segunda crisis, llamada *"Ingreso de los Hijos"*.

Tercera etapa: Crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos. Si el fundador consigue superar la crisis anterior entonces la empresa podrá seguir creciendo en virtud de la sinergia que los hijos habrán logrado con sus padres para emprender nuevos negocios y dirigir mejor la empresa, y por el compromiso que los empleados siguen manteniendo por la empresa. Fundador, hijos y empleados poniendo lo mejor de sí para sacar la empresa adelante.

En esta etapa suele aparecer una tercera crisis, llamada *"Fallecimiento del fundador y crisis de poder entre los hermanos"*.

Legaz SRL tiene una mezcla de la segunda y tercera etapa, debido al repentino fallecimiento del fundador, por cual su hijo mayor debió ingresar a la empresa sin previa preparación.

Cuarta etapa: El gobierno corporativo profesional. De la etapa del fundador a la de sus hijos supone pasar de un poder concentrado en una sola persona a otro donde los hijos deben aprender a consensuar el poder para tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de sus intereses personales. Esto supone incorporar buenas prácticas para el gobierno corporativo de la empresa familiar, para que les permita superar la crisis de la etapa anterior.

En esta etapa suele aparecer una cuarta crisis, que se llama *"Cuando familiares, el directorio y la gerencia general entran en conflicto de poder"*. (Doderó, 2008)

Las empresas familiares que cuentan con un gobierno eficaz tienen una planificación estratégica y, además, planifican la sucesión con un enfoque estratégico, tanto empresarial como familiar. En un buen gobierno está la clave del éxito.

En la empresa familiar, el gobierno corporativo puede ser entendido como un sistema que engloba todas las relaciones entre los propietarios, sus familiares y las personas que forman parte de la empresa.

Una buena práctica de gobierno debe proporcionar, principalmente, transparencia, equidad y responsabilidad por los resultados. (Carvalho Ventura, 2000)

Los órganos de gobierno en la empresa familiar se dividen en dos categorías:

- Los que hacen al gobierno de la empresa, que llamamos Asamblea de accionistas o de socios, Directorio y Comité ejecutivo.
- Los que contribuyen al compromiso de la familia con la empresa, que llamaremos Asamblea familiar y Consejo familiar.

Las actividades directivas se pueden clasificar en estratégicas, ejecutivas y de liderazgo (Pérez López, 1993). Para cumplirlas con efectividad las cualidades personales y profesionales deberán adecuarse al rol que ocupe en la organización.

Cuando hablamos del directivo como estratega nos referimos a él como un descubridor de oportunidades con capacidad emprendedora.

El directivo como ejecutivo es el que procura descubrir y aprovechar los talentos y energías de los integrantes de la organización, de manera que cada uno realice sus tareas con el mayor nivel de satisfacción posible.

En cambio, el directivo como líder es el que se ocupa del desarrollo de las personas y de promover una cultura coherente con la estrategia. De este modo, procura que la gente actúe por motivos trascendentes y así mejoran la unidad y el compromiso con la empresa. (Doderó, 2008)

Según las pocas estadísticas disponibles, de cada 100 empresas familiares que se acercan a segunda generación sólo 30

sobreviven y, de éstas, sólo 15 continúan activas en tercera generación.

Sobre las causas de la corta vida de las empresas familiares y de las dificultades que experimentan en su desarrollo, es conveniente analizar la veracidad de una afirmación que se repite desde hace años sin haberse comprobado nunca a fondo de manera empírica.

Así, es frecuente oír y leer que el ciclo de vida de la mayoría de las empresas familiares vendrá inexorablemente marcado por el hecho de que *"el abuelo la funda, los hijos la debilitan y los nietos la entierran"*. (Gallo, 1998)

En mi humilde opinión la empresa familiar es aquella en la que el capital y la gestión o gobierno están en manos de una familia, e incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar.

Legaz SRL es una empresa unifamiliar debido a que la gestiona sólo una familia, que la heredó de su fundador; y es una pyme, si se habla del tamaño de la empresa.

Probablemente se puede afirmar que la empresa familiar es la organización comercial más antigua en la historia de la humanidad y además que la gran importancia que estas empresas tienen en el mundo occidental, ya no se pone en duda.

### **5.3 Elementos Fundamentales de Análisis**

A continuación se definirán algunas variables fundamentales que permiten una visión global de la organización familiar teniendo en cuenta los objetivos que guían este trabajo. El conjunto de conceptos que se desarrollan seguidamente se articulan en lo que podríamos denominar una matriz de análisis para la comprensión de los procesos de funcionamiento y de la estructura de la empresa como también un punto de partida necesario para la elaboración de una propuesta de intervención.

### **5.3.a Organización - Ambiente, Proyecto y Contexto**

En este punto se incluyen los términos: "Organización - Ambiente" de Rodríguez, y "Proyecto" - "Contexto" de Schlemenson. Me pareció propicio incluir estos términos juntos debido a su relación.

"Una organización no puede ser entendida en forma abstracta, prescindiendo de su "entorno". Las variables ambientales tienen una importancia crucial en la constitución del sistema organizacional; en las formas que pueden adoptar sus procesos de poder, comunicaciones, motivación; en la relación que la organización establece con sus miembros; en sus posibilidades de desarrollo; en sus posibilidades de reclutamiento, etc." (Rodríguez, 2000, Pág. 61)

"En la génesis de una organización, y desde el punto de vista lógico, el proyecto siempre está primero. Tomemos el caso de una empresa unipersonal; para que ella exista se precisa de un empresario que posea ideas y planes arraigados en su experiencia, a través de los cuales se proyecta un desarrollo personal. Su proyecto constituye el soporte fundacional básico de la organización; es el impulso que determina el proceso y el devenir posterior; se trata de un proyecto creativo que contiene elementos de innovación y propuesta de cambio". (Schlemenson, 1990, Pág. 177)

A mi entender el Ambiente de una organización está compuesto por aquellas instituciones fuera de ella que afecta su desempeño. Éstas incluyen proveedores, clientes, competidores y otros. Creo conveniente expresar que los contextos en los cuales se están desarrollando las empresas actuales son ambientes en constante cambio, o sea dinámicos y repletos de incertidumbre, como por ejemplo: el conflicto ocurrido el año pasado entre el campo y el gobierno. Esto origina un ambiente tenso en Legaz SRL debido a que las ventas se redujeron y los clientes no estaban con ánimos.

En síntesis, los ambientes dinámicos, es decir, los cambios impredecibles hacen difícil que se pueda pronosticar con precisión las cuestiones asociadas a las decisiones. Y la incertidumbre es una amenaza para la eficacia de una organización, por esta razón la tarea del Socio Gerente y de los gerentes de las diferentes áreas de la empresa es tratar de reducir la incertidumbre al máximo.

Con respecto al "Proyecto", esté siempre está primero, él constituye el soporte fundacional básico de la organización; es el impulso que determina el proceso y el devenir posterior.

Sólo a partir de un proyecto coherente se va generando una organización.

El proyecto es una empresa planificada que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas; la razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto y un lapso de tiempo previamente definidos. (Schlemenson, 1990)

Hay que saber que, el "proyecto" es todo y dentro de esté se encuentran diferentes "procesos".

También se debe tener en cuenta el "Contexto" en el cual está inserta la empresa, debido a las complejas relaciones que se establecen con el ambiente y que son determinantes de restricciones o limitaciones nuevas para la organización.

El contexto marcadamente inestable introduce una cuota de incertidumbre que amenaza desbordar la capacidad de contención. La inestabilidad se transforma en una constante, que configura una amenaza en la medida en que la ruptura de una regularidad cuestiona los sistemas de predicciones previos conformados alrededor de marcos referenciales fuertemente internalizados por la conducción. El cambio abrupto determina así una crisis que se expresa en un "shock" particular consistente en una repentina incapacidad para realizar planificaciones confiables a mediano y largo plazo. (Schlemenson, 1990)



### **5.3.b Cultura Organizacional y Relaciones Interpersonales o Integración Psicosocial**

En este apartado se incluyen los términos: “Cultura Organizacional” de Rodríguez, y “Relaciones Interpersonales o Integración Psicosocial” de Schlemenson. Me pareció propicio incluir estos términos juntos por su gran similitud.

“Las configuraciones organizacionales se caracterizan por una identidad que no puede quedar capturada en términos generalizadores. Las particularidades propias de cada organización, las premisas del decidir organizacional, los modos acostumbrados de conceptualizar el trabajo, la verdad, lo bueno, etc., son características centrales del quehacer organizacional y lo constituyen como un quehacer con identidad propia. También la cultura de la sociedad en que está inserta la organización debe ser considerada, dado que ella permitirá, dificultará o, incluso, permitirá modos concretos de relación organizacional”. (Rodríguez, 2000, Pág. 62)

Las Relaciones Interpersonales o la Integración Psicosocial, “alude a las relaciones interpersonales dentro del sistema. La existencia de un ámbito formalizado compartido constituye una realidad social que enmarca un proceso dinámico de experiencias intersubjetivas”. (Schlemenson, 1990, Pág. 187)

Como lo señaló Bleger (1966), si bien “la institución tiene una existencia propia, externa e independiente de los seres humanos individualmente considerados, su funcionamiento se halla reglado no sólo por las leyes objetivas de su propia realidad social, sino también por lo que los seres humanos proyectan en ella, por las leyes de la dinámica de la personalidad”. (Schlemenson, 1990, Pág. 187)

"Siguiendo a Freud (1979), podemos reconocer dos ejes ordenadores de las relaciones interpersonales:

1. Un eje vertical caracterizado por las relaciones con la autoridad y que es de naturaleza asimétrica, y
2. Un eje horizontal que es el de las relaciones entre pares, de naturaleza simétrica. El segundo proviene de la existencia del primero.

En el plano de las relaciones interpersonales se produce la confluencia entre el mundo interno de los individuos involucrados y el mundo de la realidad concreta.

La interrelación entre mundo interno y mundo externo ocurre merced a los mecanismos de la proyección y de la introyección, que buscan lograr el equilibrio psicológico entre ambas dimensiones. (Laing, 1974)

Valiéndose de las relaciones interpersonales y de los mecanismos mencionados, cada sujeto pugna por encontrar un equilibrio, que logra atribuyendo a otros cualidades que representan aspectos de sí mismo. El otro actúa como depositario o como complemento requerido para preservar una identidad que se siente amenazada.

El interjuego de proyecciones cruzadas compromete la percepción interpersonal y la percepción de la realidad social.

Cada sujeto es, a su vez, objeto para la proyección de aspectos intrapersonales". (Schlemenson, 1990, Pág. 188)

"Como corolario de lo expuesto puede decirse que, para entender cómo funciona una organización determinada, es menester incluir la dimensión interpersonal aquí desarrollada que supone dos o más personas o grupos en interacción que comparten una situación común". (Schlemenson, 1990, Pág. 190)

Para finalizar diría que la "Cultura Organizacional" es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización y que hacen de esta su forma de comportamiento.

Una norma es todo lo que ésta escrito y aprobado, o sea, lo que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos los integrantes de ella.

Un hábito, es lo que no está escrito, pero se acepta como norma en una organización.

Y un valor, es una cualidad que tiene una persona que integra una organización.

#### A continuación, citas de diversos autores:

- La cultura es aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social. (Granell, 1997)
- La cultura organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización. (Chiavenato, 1989)
- La cultura es la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa. (García y Dolan, 1997)

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, rituales, etc.

En conclusión, el desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhibe otras.

#### **5.3.c Estructura de la Organización o Estructura Organizativa**

En este punto se unieron las definiciones de "Estructura", aportadas por Rodríguez y Schlemenson.

"Bajo este encabezado se agrupan variables que habitualmente son entregadas como información por los departamentos de personal de

toda organización. Se trata de variables que permiten visualizar el perfil de la organización". (Rodríguez, 2000, Pág. 62)

"Se refiere al conjunto de roles o posiciones oficiales que forman parte del sistema. Definir la estructura de roles en forma explícita, permite que la organización sea independiente de las personas que circunstancialmente la conforman. Las personas pasan o rotan, los roles permanecen.

En un sentido amplio, el término estructura supone:

1. El organigrama, que constituye la forma gráfica por medio de la cual se presentan las áreas de actividad, los niveles jerárquicos y las relaciones entre éstos en su aspecto formal.
2. La definición de las funciones que se asignan a cada puesto de trabajo.
3. La descripción de las tareas a través de las cuales se cumplen las funciones de cada puesto.
4. El mecanismo de las comunicaciones formales.
5. Los distintos tipos y niveles y autoridad.
6. Las relaciones entre departamentos o sectores, y de éstos con dependencias externas.
7. Los objetivos de cada posición.

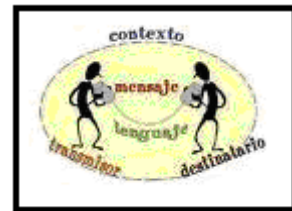
Como se ha dicho anteriormente, la estructura constituye el marco formal que la organización necesita para operar como un sistema complejo de resolución de problemas". (Schlemenson, 1990, Pág. 184)

En opinión personal, la estructura de la empresa se refiere a la forma en que se divide la empresa en los distintos órganos y la relación que hay entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en dos formas básicas: por función, por producto/mercado. Como dice Schlemenson es el marco formal de la empresa.

### **5.3.d Comunicación en la Organización**

“Como todo sistema social, una organización se constituye mediante las comunicaciones, por esta razón es central diagnosticar el sistema comunicacional de la organización que se estudia, porque a partir de él podrán conocerse los principales problemas de ésta”. (Rodríguez, 2000, Pág. 63)

La comunicación es la transmisión y comprensión de significado; además agrega que la buena comunicación tiene mucha importancia para la eficacia de cualquier organización o grupo y la ausencia de una comunicación efectiva es una de las fuerzas que más inhibe el buen rendimiento de un grupo.



En cualquier organización o grupo, la comunicación tiene cuatro funciones centrales: controlar (la conducta de los miembros), motivar (aclara a los empleados qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente), expresar emociones (también sentimientos, frustraciones, satisfacciones y realización de las necesidades sociales) e informar (lo que necesitan las personas y los grupos para tomar decisiones).

La comunicación puede fluir de manera vertical o lateral (cuando la comunicación se da entre miembros del mismo grupo de trabajo). La dimensión vertical se puede dividir también en ascendente (fluye hacia un nivel más alto en el grupo o la organización) o descendente (fluye de un nivel del grupo o la organización a otro más bajo).

Las redes de comunicación definen los canales por donde fluye la comunicación. Estos canales son de dos tipos: formales (suelen ser verticales, siguen la cadena de autoridad y se limitan a comunicados relacionados con el trabajo) o informales (más conocida como rumor, está en libertad para desplazarse en cualquier sentido y saltar niveles de autoridad y puede

satisfacer las necesidades sociales de los miembros del grupo y facilitar la ejecución de actividades). (Robbins, 1997)

Diré que la comunicación es un proceso dinámico, intencional y complejo, mediante el cual intercambiamos e interpretamos mensajes en un contexto determinado.

En las empresas, la comunicación es un elemento que pretende convencer, persuadir, influir e informar de los objetivos que se propone en este caso Legaz SRL.

La comunicación tiene por objetivo apoyar la estrategia de la empresa proporcionando coherencia e integración, esto es fundamental para Legaz SRL y para todas las empresas.

### **5.3.e Conducción, Toma de Decisión y Grupos Internos de Poder**

Estos tres términos están unidos por su semejanza. Bajo el nombre de "Conducción" se infiere el poder, la autoridad y el liderazgo; y la "Toma de decisión", términos expuestos por Rodríguez y "Grupos Internos de Poder" expresado por Schlemenson.

"El Poder Formal y el Poder Emergente o Informal son procesos centrales en el devenir de toda organización. Ambos son complementarios y pueden generar conflictos. Aunque se reconoce que tienen bases de generación diferentes, pueden ser combinados y actualmente se intenta posibilitar que quienes sustentan posiciones de poder formal, consigan, además, cierta cuota de poder emergente o liderazgo". (Rodríguez, 2000, Pág. 63)

"El proceso de Toma de Decisiones es el fenómeno de mayor significación dentro de un sistema organizacional. Por esta razón, Luhmann estima que las organizaciones deben ser vistas como un sistema formado por decisiones. La adecuada comprensión del proceso decisional en una organización permitirá elaborar un diagnóstico conveniente de su devenir como sistema". (Rodríguez, 2000, Pág. 67)

“Toda organización, por estar diferenciada en sectores, roles y niveles, conforma una variedad amplia de grupos significativos de poder que interactúan en una misma realidad social”. (Schlemenson, 1990, Pág. 195)

Creo conveniente expresar que Legaz SRL está en desarrollo o en constante cambio, por eso creo que se debería subdividir en unidades descentralizadas autónomas, dotándolas de un jefe con buenas aptitudes para la conducción y también un correcto liderazgo; y así poder conseguir eficiencia, integración, cohesión psicosocial y pertenencia de todos los que integran la empresa.

#### **5.3.f Conflictos en la Organización**

“Es una dinámica que siempre puede presentarse en un sistema social. Luhmann sostiene que tras toda colaboración se encuentra subyacente la posibilidad del conflicto. Se ha hablado de las disfunciones del conflicto, pero también se han estudiado sus consecuencias funcionales, tales como el alivio de tensiones, la cohesión interna de los grupos y se recomienda, por lo tanto, intentar la regulación del conflicto, para evitar su expresión violenta. Es central, por consiguiente, reconocer los conflictos en lugar de negarlos o intentar ocultarlos, ya que así no podrán ser regulados y su expresión puede terminar por ser violenta”. (Rodríguez, 2000, Pág. 64)

En mi opinión una de las principales causas de los conflictos laborales se da por el incumplimiento o violación de las normas legales. También los conflictos se pueden definir como alteraciones de la normalidad.

#### **5.3.g Motivación**

La “Motivación”, es una palabra crucial en la actualidad, está es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las

metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

El término motivación encierra muchos significados. La primera sorpresa surge al observar que algunos autores emplean el vocablo "impulso" donde otros utilizan el de "motivación".

Negar la presencia de la motivación en la conducta humana (o animal) es negar la evidencia.

Frederick Toates, opina: "La palabra motivación está abierta a más de una interpretación", él señala con prudencia el significado que considera más comúnmente admitido: "La fuerza de la tendencia que promueve la conducta, teniendo en cuenta no sólo factores internos, sino también los factores externos apropiados" (...). No obstante, el término motivación ha sido utilizado comúnmente para referirse a la fuerza de la tendencia que promueve la conducta, teniendo en cuenta no sólo factores internos, sino también los factores externos apropiados. (Vélaz Rivas, 1996)

El término motivar proviene de la misma raíz etimológica que el verbo mover. Motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto. La motivación también está relacionada con el manejo de la energía que tenemos las personas y, por lo mismo, con la capacidad de decidir consciente o inconscientemente hacia dónde vale la pena dirigir nuestra vitalidad. También tiene una estrecha vinculación con los valores, los prejuicios, las percepciones y la autoestima.

Para Freud la motivación está dada por las pulsiones instintivas que tienen su origen en el inconsciente del individuo.

La mayoría de los psicólogos coincide en que la motivación de las personas es un fenómeno que proviene del propio individuo. Pero ello no significa que en una organización deba prevalecer la indiferencia hacia este aspecto de sus miembros. Las instituciones y las empresas pueden hacer mucho para mantener a sus integrantes con buenos niveles de motivación, aunque deben ser conscientes de que por más cosas que hagan, nunca podrán



asegurar que todas las personas reaccionen de igual manera ante los mismos estímulos de la motivación. (Zepeda)

La motivación viene del interior del individuo; proviene de la capacidad de la persona para decidir y, por lo tanto, surge de su propia libertad. (Zepeda)

Robbins (1997) define la motivación como: la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

“La motivación laboral constituye un tema central en el diagnóstico de cualquier organización. Las organizaciones sólo pueden pretender lograr sus objetivos si consiguen el apoyo y compromiso efectivo de sus miembros en la búsqueda de las metas organizacionales”. (Rodríguez, 2000, Pág. 66)

Se entiende por motivación laboral, aquella energía interna que impulsa a los hombres a trabajar. Con la finalidad de delimitar el alcance de cada una de las palabras que componen la definición, parece lo más correcto examinarlas una a una.

Energía, significa fuerza, principio genérico de actividad, susceptible de ser guiado en una u otra dirección y variable en intensidad. Responde a la dimensión activadora de la conducta.

Interna, la energía impulsora se encuentra en el interior del sujeto que actúa, y sólo de manera secundaria en su entorno.

Que impulsa, describe la función de esta energía concreta, para diferenciarla de otras fuerzas posibles.

A trabajar, apunta la finalidad de la fuerza motivacional que aquí nos interesa examinar. Todo individuo tiene una jerarquía de finalidades; nadie trabaja para trabajar, sino que lo hace para obtener algún dinero, para colaborar en el negocio familiar, para no perder su empleo, para desarrollar un producto que se le ha ocurrido o para divertirse. (Vélaz Rivas, 1996)

Según Vélaz Rivas (1996) existen dos teorías: la de contenido, que focalizan su atención en el contenido y dirección de la conducta. Tratan de identificar qué variables influyen sobre la conducta, y se despreocupan de analizar cómo lo hacen en la práctica. Su principal defecto consiste en omitir la consideración del proceso por el que esos factores influyen en la energía motivacional, considerándolo, tal vez, como algo mecánico y automático; y la de proceso, surge como un intento de dar respuesta a los interrogantes que las teorías de contenido habían dejado abiertos acerca de la dimensión activadora. Su tarea consiste en procurar descripciones de los procesos por los que la conducta es activada, mantenida o refrenada, es decir, de los aspectos dinámicos.

Dentro de la Teoría de Contenido, se encuentra el "*Análisis Bifactorial de Herzberg*", él coincide con Maslow en la idea de partir del análisis de los individuos sanos. Esta teoría proclama que los factores que causan satisfacción son diferentes de los que producen insatisfacción. De lo que se deduce que el polo opuesto a la satisfacción laboral no es la insatisfacción, sino la "no- satisfacción"; paralelamente, lo opuesto a la insatisfacción no es la satisfacción, sino la "no-insatisfacción".

A los factores que producen insatisfacción se les bautizó con el nombre de "factores higiénicos", puesto que su ausencia provoca insatisfacción, pero su presencia deja la situación "limpia". No se trata de aspectos que motiven positivamente hacia el trabajo, aunque sí pueden provocar desmotivación si no se dan en la medida requerida.

Por el contrario, los "factores de crecimiento" hacen referencia al trabajo en sí.

Debe advertirse que ninguno de los dos factores (higiénicos y crecimiento) se da en estado puro, sino que siempre se observa una combinación de todos ellos.

Y dentro de la Teoría de Proceso, se puede detectar la "*Teoría de la Equidad o Igualdad*" de Adams. Esta sostiene que los trabajadores están motivados por el deseo de ser tratados

equitativa y justamente. Si los empleados se sienten bien tratados, crecerá su motivación para trabajar y el rendimiento será el esperado. Pero si, por el contrario, entienden que se les trata injustamente o de manera desigual, estarán motivados para buscar y poner en práctica alguna estrategia que les permita neutralizar lo que consideran una falta de equidad.

Adams considera que la motivación procede primariamente de un proceso de comparación social, mediante el cual el trabajo evalúa la proporción existente entre sus esfuerzos y las recompensas que recibe a cambio; para después compararlo con lo que observa que se esfuerzan y reciben sus colegas.

La motivación a mi criterio personal es una palabra clave para una empresa, es la esencia y factor por excelencia para el éxito. La motivación es de gran importancia para cualquier área; sí se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo.

#### **5.3.h Clima Laboral**

El Clima Laboral es producto de las percepciones y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros.

Si se entiende que la organización son las personas que están en ella, se empieza a poner interesante el tema, pues cada persona constituye un micro mundo, que forma el gran todo que es la empresa.

El Clima, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la organización.

El clima Organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción. Los modelos de estudio de clima de las organizaciones nos plantean que existe una relación entre clima organizacional y

productividad de la organización, y también el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Es el ambiente interno existente entre los integrantes de la organización, estrechamente ligado al grado de motivación del personal e indica la manera específica de las cualidades motivacionales del ambiente organizacional. (Chiavenato, 1999)

La definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que- en conjunto- ofrecen una visión global de la organización. El concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones. Debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la "personalidad" de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

El clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

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

"Esta dimensión se encuentra en estrecha relación con la motivación, pero abarca además otros aspectos, tales como la atmósfera laboral que se crea entre los mismos trabajadores". (Rodríguez, 2000, Pág. 66)

El clima laboral a mi parecer es un conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, además se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, donde estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores.

Además, el clima laboral se encuentra en estrecha relación con la motivación y las comunicaciones que se generan en las empresas; porque si existe buen clima, se genera motivación y buenas comunicaciones entre los miembros.

### **5.3.i Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral es una actitud que los individuos tienen sobre sus trabajos. Es el resultado de sus percepciones acerca de sus trabajos, basados en los factores del entorno laboral; por ejemplo, estilo de supervisión, políticas y procedimientos, incorporación a grupos de trabajo, condiciones laborales y beneficios adicionales. (Schein, 1982)

Estoy de acuerdo con la definición aportada por el autor; yo diría que la palabra más adecuada es: percepción que el individuo asimila a su trabajo actual.

Una gran cantidad de aspectos se han asociado a la satisfacción laboral, pero cinco son los más importantes:

1. Pago: la cantidad de dinero recibido y la equidad del pago percibido.
2. Cargo: hasta qué punto las tareas del cargo se consideran interesantes y ofrecen oportunidades para aprender y para aceptar responsabilidades.
3. Oportunidades de ascenso: la disponibilidad de oportunidades para avanzar.
4. Supervisor: las habilidades del supervisor para demostrar interés y preocupación por los empleados.
5. Compañeros: hasta qué punto los compañeros son amigables, competentes y prestan apoyo. (Gibson James; Ivancevich John y Donnelly James)

A mi parecer la principal razón para estudiar la satisfacción laboral es poner a disposición de los gerentes, ideas de cómo mejorar las actitudes y comportamientos de los empleados.

La satisfacción laboral es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

1. Las comparaciones sociales con otros empleados
2. Las características de empleos anteriores
3. Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

1. Retribución
2. Condiciones de trabajo
3. Supervisión
4. Compañeros
5. Contenido del puesto
6. Seguridad en el empleo
7. Oportunidades de progreso.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

- Satisfacción General: indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- Satisfacción por facetas: grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

En síntesis diría que: la satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Como conclusión de todo lo expuesto anteriormente, o lo que es lo mismo, en los “Elementos Fundamentales de Análisis”, se puede inferir que los términos relacionados de los autores, Rodríguez y Schlemenson, son muy similares; por esta razón, estas son las relaciones detectadas:

- En el primer caso se nombró la relación de los términos, “Proyecto”, “Contexto” de Schlemenson y “Organización - Ambiente” de Rodríguez; estas expresiones infieren que una organización no puede ser entendida en forma abstracta, prescindiendo de su “entorno”, sino que necesita tener un impulso para determinar el proceso a llevar cabo, y conocer la estrecha relación entre el ambiente en el cual se emprenderá y la organización como estructura.
- La segunda relación es entre “Cultura Organizacional” de Rodríguez y “Relaciones Interpersonales o Integración Psicosocial” de Schlemenson; se sabe que toda organización se caracteriza por contar con una identidad, es decir, las particularidades propias de cada organización, o sea, la institución tiene una existencia propia que determina esta identidad particular, creando diferentes tipos de relaciones entre los seres humanos.
- El término que sigue no merece demasiada explicación, ya que Rodríguez como Schlemenson, lo nombraron “Estructura de la Organización”, ambos refiriéndose a variables que

permiten visualizar el perfil de la empresa, o sea, son las posiciones oficiales que forman la institución.

- Los siguientes términos son “Toma de decisión” y “Conducción”, que incluye Poder, Autoridad y Liderazgo de Rodríguez y “Grupos Internos de Poder” de Schlemenson; estas expresiones son procesos centrales del devenir de toda empresa, ya que todas estas palabras tienen el objetivo de diferenciar sectores, roles y niveles jerárquicos.
- Y por último, se incluyen los términos “Comunicación en la Organización”, “Motivación” y “Clima Laboral” de Rodríguez; y “Tarea y tecnología”, “Recursos Humanos” y “Relaciones Interpersonales o Integración Psicosocial” de Schlemenson; y “Satisfacción Laboral”. Todas estas expresiones nombradas anteriormente tienen una estrecha relación en una empresa debido a que todo se relaciona con todo, por ejemplo: si existe buen clima laboral, o sea, la atmósfera laboral que se origina entre los miembros es buena, esto ya halla cierto nivel de motivación y además las relaciones entre ellos serán más fructíferas y sanas, también originaría mayor satisfacción con respecto a trabajar en un ambiente adecuado, y las comunicaciones serían las adecuadas y necesarias para lograr los objetivos por los cuales la empresa fue creada.

La empresa cuenta con actividades, que son las tareas que deben ejecutarse para llegar en conjunto a un fin preestablecido (objetivo deseado); pero para lograr esto se necesitan recursos humanos que estén agrupados en función de las necesidades específicas de cada actividad, estos instaurarán relaciones interpersonales, comunicaciones ya sea formales o informales, un determinado clima laboral y un cierto nivel de motivación y satisfacción laboral.



## **5.4 Elementos Fundamentales de la Propuesta**

### **5.4.a Realización de un Proyecto**

En la génesis de una organización, y desde el punto de vista lógico, el **"Proyecto"** siempre está primero.

Se trata de un proyecto creativo que contiene elementos de innovación y propuesta de cambio.

El proyecto es una empresa planificada que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas; la razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto y un lapso de tiempo previamente definidos. (Schlemenson, 1990)

### **5.4.b Análisis y Descripción de Puestos**

Un **"Análisis de Puestos"** es un procedimiento de relevamiento de información, mediante determinadas técnicas, por medio del cual, cada puesto es descompuesto en unidades menores e identificables, a saber:

- Misión o propósito del puesto.
- Funciones y tareas.
- Responsabilidades.
- Supervisión ejercida y recibida.
- Contexto del puesto (riesgos, relaciones, condiciones ambientales).
- Requerimientos del puesto.

El análisis de puestos y la planificación de los recursos humanos, constituyen los procesos básicos de gestión del personal; por lo tanto debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo, aún existen en nuestro país, muchas organizaciones que desconocen la importancia de esta práctica y jamás la han aplicado.

¿Por qué es importante contar con el análisis de los puestos?:

Permite tomar decisiones acertadas en relación a los recursos humanos, tales como:

- Ayuda a establecer la forma en que deberán agruparse los puestos en unidades, departamentos, divisiones, etc. "*Estructura de la Empresa*".
- Permite conocer las relaciones de dependencia jerárquica de una empresa y la cantidad de personas que están bajo las órdenes de un superior. "*Tramo de Control*".
- Los criterios de rendimiento se establecen en relación al puesto, por lo tanto su descripción permite evaluar el rendimiento individual y grupal. "*Estándares de Desempeño*".
- Ayuda a decidir de qué manera deberá dividirse el conjunto global de tareas de la organización, para ser asignadas a cada puesto. "*Diseño de Puestos*".
- Permite comprender la forma como se distribuye la autoridad para tomar decisiones.
- Ayuda a detectar la superposición de tareas entre puestos, debido a fusiones, reducciones o incremento de plantillas, asignación arbitraria de tareas, etc. "*Rediseño de Puestos*".

El "Análisis de Puestos" es una herramienta que permite la aplicación de un conjunto de prácticas relacionadas con la gestión de los recursos humanos. La primera y más directa aplicación es la elaboración, en un protocolo o formato determinado, de la "Descripción de los Puestos" y el establecimiento en el mismo protocolo, de las especificaciones de los mismos.

Se podría decir entonces que, el Análisis y la posterior Descripción de los Puestos y el establecimiento de los Puestos, son dos fases de un mismo proceso.

Los Análisis y Descripciones de los puestos sirven para:

- Ordenamiento de los puestos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Promociones y transferencias.

- Evaluación de desempeño.
- Valoración económica de los puestos.
- Gestión de carreras.
- Programas de capacitación.
- Diseño y rediseño de los puestos.

Si bien existen modelos estándares de Análisis de puestos, las empresas deben desarrollar e implementar aquel sistema que mejor defina y describa las variables más relevantes para su organización.

Las técnicas utilizadas para el Análisis de Puestos son:

Entrevistas Estructuradas: es la técnica más flexible y productiva de todas a la hora de relevar información sobre los puestos. Si se la estructura bien con una guía de preguntas que abarquen todos los aspectos a indagar sobre cada puesto, nos permitirá obtener información totalmente válida y acotada.

Cuestionarios: en este caso el analista de puestos debe confeccionar un cuestionario cuidando de asegurarse de que el ocupante de cada puesto comprenda el alcance de las preguntas, de que las preguntas no se presten a interpretaciones diversas y que ha redactado la totalidad de las preguntas que necesita para describir el puesto.

Observación del puesto: es una de las técnicas más usadas, tanto por su eficacia como por ser la más antigua de todas. Su aplicación es ideal para puestos operativos en donde las actividades manuales y el uso de equipos es prioritario, tal es el caso de los operarios fabriles o de los técnicos. Por otra parte, no requiere que el ocupante del puesto deje sus actividades laborales.

Bitácora: esta es la técnica más engorrosa y menos usada de todas. Se le solicita al ocupante del puesto que se analiza, que tome un período de tiempo que abarque la totalidad de las

actividades que habitualmente realiza, ya que en algunos puestos las tareas no son diarias sino semanales.

El ocupante deberá escribir en esta especie de "diario", la totalidad de las actividades que efectúa durante cada jornada de trabajo, el tiempo que le insume y el propósito de su ejecución. En general, el ocupante se cansa de anotar lo que hace, se olvida, la información aparece desordenada, a menudo no se comprende el propósito y, en definitiva resulta una información incompleta y poco clara.

Combinación de dos o más técnicas: lo más conveniente al analizar un puesto, es combinar dos técnicas de acuerdo al tipo de puestos de que se trate.

La **"Descripción de Puestos"** es la exposición exhaustiva y sistemática, en base a un protocolo dado, de los resultados del análisis de los puestos.

Consiste en una enumeración detallada del "Contenido" del puesto:

- Las funciones y tareas de cada puesto.
- La periodicidad de su ejecución.
- Los métodos aplicados para la ejecución de las funciones.
- Los instrumentos o equipos que utiliza.
- Los propósitos de dichas actividades.

Además forman parte de la Descripción final de cada puesto, la siguiente información:

- Datos de identificación del puesto.
- Condiciones de trabajo.
- Relaciones internas y externas.
- Responsabilidades.
- Estándares de desempeño.
- Requerimientos físicos e intelectuales.
- Experiencia exigida.

#### Tipos de Descripciones de Puestos:

Entre la diversidad de formatos que un analista puede utilizar, algunos son muy simples y otros verdaderamente complejos, todo depende de la cantidad y diversidad de información que revelará durante el procedimiento. Esto se debe a que dicha información difiere mucho de una empresa a otra, dependiendo tanto del uso que la empresa le dará a la misma, como de la complejidad de los puestos a analizar.

Existe una tercera variable a considerar respecto a la cuestión del formato final de la Descripción de los puestos y es el referido al estilo del Analista que inevitablemente pondrá su marca personal en los aspectos visuales gráficos y estéticos.

Las descripciones de puestos pueden ser simples y sintéticas de manera que su protocolo ocupe sólo una página (descripción MOLAR) o tan detallada y minuciosa como cada empresa lo requiera de manera tal que el protocolo final puede llegar a contar con más de 6 páginas (descripción MOLECULAR). (Chiavenato, 1997)

#### **5.4.c Evaluación de Desempeño**

La "**Evaluación del Desempeño**" es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

Una evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. (Chiavenato, 1997)

Además a mi criterio personal la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad organizacional; porque es un medio adecuado para localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la

actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, de motivación, etc.

La Evaluación de Desempeño es un procedimiento planificado y sistemático que utiliza determinados métodos e instrumentos por medio de los cuales se obtiene información respecto al rendimiento global de cada dependiente en su puesto de trabajo.

La finalidad de toda Evaluación de Desempeño es analizar, sistemáticamente, el hacer de un individuo en su puesto de trabajo, valorando su mayor o menor contribución a la organización por un lado y permitiéndole a éste conocer y mejorar los aspectos referidos a su modo de trabajar.

#### Ventajas y aplicaciones de la evaluación de desempeño:

1. Mejora el desempeño: porque la retroalimentación que se le brinda al empleado le permite a éste conocer sus puntos fuertes y sus puntos débiles y corregirlos.
2. Identifica necesidades de capacitación y desarrollo: a menudo, el desempeño insuficiente de un empleado se debe a que le faltan conocimientos para ser más eficiente en la ejecución de sus tareas habituales.
3. Permite formalizar el plan de carrera: cuando el volumen y la importancia de la organización así lo permite, conocer de manera sistemática la calidad del desempeño de los empleados, permite identificar a los posibles "potenciales" futuros y promover el inicio de una carrera profesional.
4. Permite establecer políticas de compensaciones: muchas organizaciones tienen políticas de estímulos remunerativos o no remunerativos y conceden dichos estímulos en base al mérito individual o grupal de sus dependientes.

5. Optimiza la toma de decisiones en relación a la ubicación del personal: las promociones y transferencias se basan por lo general en el reconocimiento al buen desempeño evidenciado por cada empleado.

6. Muestra errores en el diseño de puestos: el desempeño insuficiente de un grupo de empleados a veces se debe a un erróneo diseño de los puestos que ocupan, la evaluación de desempeño permite detectar dichos errores.

Dado que el objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción lo más exacta y confiable posible de la manera en que un empleado ejecuta su trabajo, no es posible adoptar, sencillamente, cualquier sistema de evaluación del desempeño. Por el contrario, el sistema que se adopte debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Directamente relacionado con el puesto.
- Aceptado por las partes.
- Efectivo y confiable.
- Sencillo de ejecutar.
- Estandarizable.

**Los sistemas de medición:** toda medición del desempeño debe contar con un sistema de calificación de cada labor. Estos sistemas de calificación pueden ser:

- Cualitativos: Deficiente - Regular - Bueno - Muy bueno.
- Cuantitativo: 1 - 2 - 3 - 4
- Subjetivos: cuando el parámetro que se evalúa depende de la opinión del evaluador.
- Objetivos: cuando el parámetro evaluado es verificable por otras personas.
- Directas: cuando el evaluador tiene la posibilidad de ver en persona la forma de trabajar del personal.
- Indirectas: cuando el evaluador debe basarse en indicadores secundarios del desempeño pues no le es posible tener a la vista a todos sus empleados.

**Los estándares de desempeño:** toda evaluación del mérito individual requiere del establecimiento de estándares o parámetros relacionados con el puesto de trabajo. No pueden ser fijados arbitrariamente, sino que deben ser extraídos del Análisis y Descripción de Puestos.

A partir de las labores y responsabilidades listadas en la descripción es posible decidir qué elementos o factores son importantes y deben ser evaluados en todos los casos. Si no existiese la descripción, los estándares podrían ser fijados a partir de observaciones directas o por acuerdo con los supervisores.

**Modalidades de evaluación:** los métodos de evaluación de desempeño y sus herramientas de medición se encuadran en diferentes modalidades, algunos métodos se orientan a evaluar el desempeño pasado otros en cambio deben determinar el desempeño a futuro o bien el potencial de desarrollo de los empleados.

La elección de uno u otro método, dependerá del tipo de organización, del volumen de personal, de los objetivos organizacionales, de la finalidad principal de la evaluación, del tipo de actividades que desarrolla la empresa, de su costo, etc.

### **Métodos de Evaluación del Desempeño**

**Método de características:** los enfoques de características en la evaluación del desempeño están diseñados para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, que se consideran importantes para el puesto y la organización en general. (Sherman Arthur; Bohlander George y Snell Scott)

**Métodos de evaluación basados en el desempeño pasado:** se evalúan aquí los resultados alcanzados antes de efectuar la evaluación, tiene el beneficio de calificar algo que ya sucedió y que, por lo tanto, puede ser medido. (Chiavenato, 1997)



Método de escalas de puntuación o escalas de calificación: es el más antiguo de los métodos y el de uso más común. Aquí el evaluador debe asignar una calificación subjetiva del desempeño de un empleado en una escala de estándares que van de alto a bajo.

La calificación puede ser cualitativa o bien se le pueden asignar puntajes. (Chiavenato, 1997)

Método de listas de verificación: aquí el evaluador selecciona aquellas oraciones que mejor describen el desempeño del empleado. Generalmente, de manera independiente de la opinión del evaluador, la oficina del personal asigna puntos a la lista, de acuerdo a su criterio a lo que es más valioso e importante en términos laborales. (Chiavenato, 1997)

Método de selección forzada: este método obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado entre grupos de afirmaciones positivas o negativas. Para ello se construye el instrumento insertando grupos de 4 o 5 afirmaciones que pueden estar agrupadas al azar o bien estar organizadas por factores: responsabilidad, relaciones interpersonales, cooperación, etc.

El mérito del empleado se observará a partir de la cantidad de afirmaciones positivas o negativas respecto a su desempeño a partir de las elecciones que efectúa su evaluador. (Chiavenato, 1997)

Enfoque de evaluación del desempeño, el cual exige que el evaluador basado en escritos especialmente diseñados, elija entre desempeño exitoso y el no exitoso. (Sherman Arthur; Bohlander George y Snell Scott)

Método de registro de acontecimientos críticos: aquí el evaluador debe llevar un registro de las actuaciones más destacadas de sus empleados, ya sea por su carácter positivo como negativo.

Este método es extremadamente útil cuando se trabaja en sectores que requieren una gran responsabilidad y atención por parte de los empleados. Puede utilizarse como método único o acompañado de otros instrumentos.

Puede simplemente anotarse el acontecimiento tal cual ocurrió o puede efectuarse la formulación anticipada de un conjunto de conductas positivas o negativas que un empleado podría llegar a desplegar en el caso de que ocurra un incidente crítico.

Ello supone contar con información anticipada respecto a los eventos críticos que pueden llegar a producirse en un determinado sector de trabajo. (Chiavenato, 1997)

Método de verificación de campo: este método se emplea ya sea en puestos en donde la comprobación de conocimientos y habilidades es esencial o bien para evaluar el desempeño del personal cuyo comportamiento no puede ser observado directamente en el momento que ocurre por diversos motivos, tal es el caso por ejemplo, de evaluar el desempeño de un policía durante un asalto a mano armada a un banco.

Para que la evaluación resulte confiable, es necesario poner al evaluado en condiciones similares a lo que es o debería ser su labor cotidiana. (Chiavenato, 1997)

Método de formas narrativas: este método requiere que el evaluador escriba un ensayo que describa lo mejor posible al empleado que se evalúa. Por lo general, se le dan indicaciones para que describa las fortalezas y debilidades del empleado y plantee recomendaciones para su desarrollo. (Sherman Arthur; Bohlander George y Snell Scott)

Método de evaluación en grupos: este enfoque se subdivide en varios métodos cuya característica común es que se basan en comparaciones grupales efectuadas en forma global, entre el desempeño de varios empleados de un sector.

a) Categorización: aquí el evaluador coloca a sus empleados en un orden de méritos que va del mejor al peor empleado, estableciendo así un rango.

b) Distribución forzada: este método parte de la hipótesis de que existe una distribución uniforme en las bondades del desempeño de un grupo de empleados, que pueden representarse a través de la curva de Gaus. El evaluador debe ubicar en forma proporcional a sus empleados de acuerdo a determinadas categorías y según determinados indicadores de desempeño (cifras de ventas, cantidades de producción, etc)

c) Método de comparación por parejas: mediante este método se compara a cada empleado con todos sus compañeros. Se suma la cantidad de veces que cada empleado es considerado superior a otro para tener un índice. El empleado que resulta elegido el mayor número de veces es el mejor. (Chiavenato, 1997)

Evaluación a 360° - Feedback: constituye el más actual de los métodos de evaluación de desempeño. Se encuadra dentro de los métodos analíticos de evaluación individual, con aplicación de la técnica de evaluadores múltiples.

Mediante este método, el empleado no solo se evalúa a sí mismo, sino que es evaluado por algunas de las personas con las que se vincula por los procesos de trabajo, esto incluye a sus jefes, sus subordinados, sus compañeros de trabajo e incluso, pueden ser incorporados sus "clientes internos" y sus "clientes externos" o proveedores.

Con la finalidad de evitar o, al menos, disminuir la burocracia que supone contar con múltiples fuentes de información sobre una persona, no se trata de que todos evalúen y sean evaluados por todos, sino que se toman a algunas de las personas del entorno inmediato del evaluado, un par de compañeros, algunos subordinados, algún proveedor, etc.; para que emitan su opinión. Lo novedoso del enfoque radica, no sólo en la inclusión de la evaluación de los subalternos, de los clientes internos y de los externos o proveedores, esto es, de las personas que están directamente vinculadas al evaluado por los procesos de trabajo, sino también en la conjunción de todas estas técnicas en un proceso único. (Chiavenato, 1997)

Muchas empresas combinan varias fuentes de información sobre la evaluación del desempeño para crear sistemas integrales de evaluación y retroalimentación. La evaluación integral o de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, etc. (Sherman Arthur; Bohlander George y Snell Scott)

**Métodos de comportamientos:** estos métodos se desarrollaron para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. (Sherman Arthur; Bohlander George y Snell Scott)

**Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro:** con estos métodos se evalúa ya sea el potencial del empleado o el cumplimiento de objetivos desempeño. Se consideran aquí cuatro técnicas básicas:

**Autoevaluaciones:** su mayor utilidad radica en el involucramiento del empleado para ponderar tanto sus puntos fuertes como sus puntos débiles. Admite diferentes formas, puede pedírsele a cada empleado que simplemente redacte sus logros verificables al mismo tiempo que indica cuales fueron sus dificultades más importantes.

También, puede diseñarse una encuesta con afirmaciones, acompañadas por casilleros en los cuales el autoevaluado puede poner una marcha si considera que tal afirmación se ajusta a su desempeño.

Apunta al ejercicio de la objetivación de la propia conducta y promueve el involucramiento del empleado en su mejora futura.

**Administración por objetivos:** mediante esta técnica evaluador y evaluado establecen, conjuntamente, los objetivos de desempeño deseable. Dichos objetivos deben ser: factibles de realizar, medibles objetivamente, establecidos por acuerdo mutuo, establecidos con claridad y en número reducido, de lo contrario se producirá una dispersión de esfuerzos.

Si estas condiciones se cumplen, los empleados estarán motivados, por tener un claro sentido de dirección aportado por la empresa y por haber participado en su formulación. (Chiavenato, 1997)

Es una filosofía ejecutiva propuesta por Peter Drucker en que los empleados deben establecer objetivos mediante la consulta con los superiores y después utilizar tales objetivos como bases para la evaluación. (Sherman Arthur; Bohlander George y Snell Scott)

Evaluaciones psicológicas: los estudios psicológicos tienen por finalidad realizar un pronóstico de desempeño a partir del establecimiento de las aptitudes y actitudes de un sujeto. A partir de diagnosticar las características intelectuales, emocionales, sociales, el psicólogo efectúa una predicción del desempeño a futuro.

Permiten estos estudios, orientar las decisiones en materia de incorporación, de promociones y reubicaciones del personal. Suele resultar un procedimiento lento y costoso.

Método de los centros de evaluación: es un método de evaluaciones múltiples efectuadas por evaluadores múltiples, que incorpora parte del método de investigación de campo.

Por tratarse de una técnica costosa y que lleva tiempo, se utiliza principalmente para identificar a los “potenciales” de las empresas, esto es, al personal que demuestra potencial de desarrollo y que ocupará a futuro cargos jerárquicos.

El Assesment Center es el mejor ejemplo de este método, en su aplicación se selecciona a aquellos empleados con potencial de desarrollo y se les pone a trabajar en grupo en condiciones especiales preparadas a tal fin. (Chiavenato, 1997)

Escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS): consiste en una serie de cinco a diez escalas verticales, una para cada dimensión importante de desempeño, identificada mediante el análisis de puesto. Estas dimensiones se basan en

conductas que se identifican mediante un análisis de incidentes críticos en el puesto.

Escalas de observación de comportamiento (BOS): esta escala está diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas.

El valor de la escala de observación de conducta consiste en que permite al evaluador desempeñar sólo el papel de observador en lugar de ser juez.

**Métodos de resultados:** en lugar de observar las características de los empleados o las conductas que exhiben en el puesto, muchas organizaciones evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen mediante su trabajo.

Mediciones de productividad: se evalúa a los empleados con base en su volumen de producción, ventas, quizá por el nivel de desperdicio o la cantidad de defectos que detectan, etc.

Los "*Programas de Evaluación del Desempeño*" son una de las herramientas más útiles de que dispone una organización para mantener y aumentar la productividad, así como para facilitar el avance hacia las metas estratégicas.

Considero que estos programas de recursos humanos son uno de los medios más lógicos para evaluar, desarrollar y, por lo tanto emplear con eficacia el conocimiento y las capacidades de los empleados.

Un programa de Evaluación del Desempeño, puede servir a muchos propósitos benéficos para la organización y al empleado cuyo desempeño se evalúa. Los siguientes son sólo una muestra de los objetivos:

- Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor.
- Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.

- Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.
- Aportar una base para las recomendaciones salariales.

En general, es posible clasificar a la evaluación de desempeño en administrativa y de desarrollo.

Propósitos administrativos: brindan información útil para toda la variedad de actividades de administración de recursos humanos.

El éxito de todo el programa de recursos humanos depende de saber cómo se compara el desempeño de los empleados con las metas que se establecieron para ellos.

Propósitos de desarrollo: la evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño.

Del mismo modo que hay múltiples normas para evaluar el desempeño, también existen muchos candidatos para hacerlo.

Tipos:

Evaluación del gerente o supervisor: evaluación del desempeño realizada por el gerente de un empleado y frecuentemente revisada por un gerente del nivel superior inmediato.

Autoevaluación: evaluación del empleado realizada por él mismo, generalmente sobre un formulario que debe llenarse antes de la entrevista con un evaluador.

Evaluación de los subordinados: evaluación del desempeño de un superior, realizada por un subordinado, la cual es más apropiada para fines de desarrollo que para fines administrativos.

Evaluación de compañeros: evaluación del desempeño realizada por los compañeros de trabajo, generalmente basada en el perfil único de entrevista utilizado por el gerente de cada trabajador.

Evaluación del equipo de trabajo: evaluación del desempeño, basada en conceptos de calidad total, que reconoce los logros del equipo más que el desempeño individual.

Evaluación de clientes: evaluación del desempeño, que al igual que la evaluación en equipo, se basa en conceptos de administración de calidad total y busca la evolución de clientes tanto internos como externos. (Sherman Arthur; Bohlander George y Snell Scott)

Toda "Evaluación del Desempeño" es susceptible de incorporar "Defectos", dichos defectos se producen por la falta de objetividad del "Evaluador", los más comunes son:

El Halo: juzgamos a una persona en función de algún detalle que puede ser positivo o negativo, es decir, se toma la parte por el todo.

Si el aspecto personal de un empleado es muy bueno, consideramos que es buena en todos los aspectos, o el empleado no nos cae bien por alguna razón y le evaluamos negativamente haciendo caso omiso de su buen desempeño.

El Estereotipo: lamentablemente, demasiadas personas se dejan llevar por sus preconceptos.

Cuando creemos que todas las personas obesas son lentas para trabajar, por lo tanto no calificamos su desempeño, en realidad calificamos su gordura o; no nos gustan las personas que tienen barba, creemos que no son confiables y obramos en consecuencia, estamos predispuestos a magnificar sus errores, en tanto minimizamos sus logros.

La Proyección: se produce cuando proyectamos, es decir, asignamos a otros nuestros defectos o virtudes.

Como somos individualistas creemos que todos los son o, porque somos bienintencionados no desconfiamos de la intencionalidad de los otros.



La Sombra: este defecto se evidencia cuando somos inseguros de nuestras capacidades y nos enfrentamos a un empleado cuya capacidad y eficiencia son óptimas. Lejos de sentirnos satisfechos y orgullosos de contar con un empleado así, más bien nos sentimos en peligro, creemos que proyecta una sombra sobre nuestra propia tarea y por lo tanto tratamos de subvalorar sus aptitudes laborales.

La Ayuda: cuando conocemos los problemas de algunos de nuestros empleados y tratamos de ayudarle tapando sus defectos.

Con los problemas expuestos por Chiavenato, diría que la única manera de evitar incurrir en estos defectos radica en el esfuerzo de cada Evaluador para lograr ser absolutamente objetivo y correcto a la hora de evaluar, porque ser equilibrado y justo con todos los empleados de Legaz SRL, es una de las obligaciones ineludibles de todo personal jerárquico.

Otro importante aspecto de la "Evaluación del Desempeño", es la "Entrevista de Evaluación", donde el centro de este proceso es el encuentro cara a cara entre el jefe y el empleado, momento en el que intercambian opiniones sobre cómo el empleado se manifestó en el trabajo y cómo puede mejorar en el futuro.

Me permito opinar que la "Evaluación del Desempeño" o también dicho "Evaluación del Rendimiento Laboral", es un proceso a través del cual, en forma integral, sistemática y continua, se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamientos que tiene un individuo miembro de la empresa.

Esta evaluación se hace con el objetivo de determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, elaborar planes de mejora.

## **6. Presentación de la Empresa**

### **6.1 Historia de John Deere**

John Deere fue un herrero norteamericano que en el año 1836 decidió emigrar al oeste de Estados Unidos, en plena época de su colonización.

Al poco tiempo de establecer su herrería en Grand Detour (Illinois), comprobó que la conquista de nuevas tierras estaba resultando mucho más difícil de lo esperado: los suelos fértiles y arcillosos de las praderas norteamericanas se adherían constantemente a los tradicionales arados de hierro fundido, obligando al agricultor a limpiar el arado cada pocos metros haciendo casi imposible realizar las labores agrícolas básicas.

John Deere no se quedó al margen de este problema. Desde su herrería experimentó con distintas formas y materiales en busca de una reja cuya superficie impidiera la adhesión de tierra y evitar así que los arados quedaran atascados con tanta frecuencia. Un día del año 1837 decidió probar con un nuevo material.

La hoja de una vieja sierra le proporcionó el acero necesario para fabricar un cuerpo de arado ligero y extremadamente pulido. Tal como John Deere sospechaba, la prueba del nuevo material fue definitiva: el suelo resbalaba perfectamente sobre la superficie del arado sin producir atascamientos. John Deere había fabricado el primer arado autolimpiable, que hizo posible el cultivo en las fértiles praderas de Norteamérica.

Pocos años después de su invento John Deere ya atendía más de 1.000 pedidos de arados al año en su primera fábrica de Moline (Illinois), importaba de Inglaterra acero de calidad superior y su nombre era asociado con arados de la máxima calidad y de alta productividad.

### 6.1.a Logos

El logo de John Deere se debe al nombre de su fundador, que traducido al castellano significa: "Juan Ciervo".

En el 2001, John Deere devela la última versión de su famoso logotipo, la octava en los 165 años de historia de la compañía.



El nuevo logotipo se corresponde con la fuerte asociación existente entre el venerado nombre y el símbolo de John Deere. Aún así, sus afilados cuernos, ángulos, músculos y actitud aportan al logotipo un aire de fuerza y dinamismo. Se da la circunstancia de que, tras haber sido percibido durante décadas como el "ciervo saltando", esta última versión realmente ilustra un ciervo saltando hacia arriba, mientras en los anteriores logotipos el ciervo se encontraba siempre en la fase descendente del salto - un atributo muy positivo, según observaron de forma casi unánime los responsables de un reciente proceso de revisión, investigación y aprobación de los signos de identidad corporativa.

Durante el transcurso de los años, la evolución del logotipo ha reflejado siempre el centro de interés de la compañía en el momento del cambio, y lo que se suponía más importante de cara a su futuro. Desde la última revisión de su logotipo, John Deere ha evolucionado, pasando de ser una compañía de equipos agrícolas, cuyos principales intereses se centraban en el mercado norteamericano, a ser una organización global con intereses en un amplio campo de actividades, que incluyen financiación, maquinaria pesada, productos de consumo y soluciones de tecnología especializada.

La actualización representa la determinación de John Deere de ser líder mundial en todos los aspectos de sus actividades, permaneciendo firmemente enraizada en sus valores fundamentales de calidad, innovación, integridad y compromiso.

En un esfuerzo para representar con mayor exactitud como es hoy John Deere, el eterno símbolo ha sido modernizado para representar la fuerza global de la compañía, su decisión de afrontar nuevas oportunidades y su compromiso en la adopción de nuevas tecnologías para satisfacer las necesidades de sus clientes.

El estilo y la forma del nuevo logotipo son un reflejo del mundo tecnológico en que vivimos: más audaz, más fuerte y con una mayor orientación a la tecnología. En lo referente al símbolo, las patas traseras del ciervo están firmemente apoyadas sobre el suelo, para impulsarle con fuerza en el salto al nuevo milenio. La actitud del cuerpo, la cabeza y la cornamenta reflejan agilidad, sentido de orientación y la firme decisión de correr deprisa.

Este es el logotipo de LEGAZ SRL presentado el año pasado. (2008)



**Empresa: LEGAZ SRL**

**6.1.b Historia de la Empresa Familiar**

Hacia fines de 1976, el Sr. Ignacio Legaz de la localidad de Ucacha junto a los hermanos Cortona de Etruria, deciden iniciar un emprendimiento con el fin de interpretar y satisfacer las necesidades del hombre de campo de esta zona del sur de Córdoba. Así nace Cortona- Legaz SRL, concesionario oficial John Deere, empresa líder en el mercado de la maquinaria agrícola.

Sus inicios tuvieron lugar en un local comercial ubicado en pleno centro de Ucacha, además de la apertura de una sucursal en la vecina localidad de Etruria.

En ese entonces el staff de la concesionaria estaba constituido por unos pocos empleados quienes desempeñaban y centralizaban la totalidad de tareas y responsabilidades permitiendo perdurar en el tiempo y favorecer el desarrollo de la misma.

Los primeros pasos en el ámbito de la comercialización de implementos se dieron junto a la "Línea 30", vendiendo el primer tractor John Deere el 17 de diciembre de 1976.

La construcción de modernas instalaciones imprimió un mayor desafío en el ámbito comercial, aunque respetando siempre la misma filosofía de trabajo "contribuir al crecimiento económico, tecnológico y productivo del productor, el campo y la región".

A 2 km de Ucacha, sobre Ruta 11 y acceso comienza a funcionar el nuevo edificio con todas las comodidades y dimensiones necesarias capaces de avalar un servicio de alta calidad y excelencia.

En 1980, la empresa actualizó su planta de personal, conformando así un verdadero equipo de trabajo que continúan aún hoy en este proyecto. Los Sres. José María Legaz, Hugo Martínez y Nelson Baruffaldi son desde entonces los referentes más experimentados de la concesionaria.

Para ser viables y perdurar en el tiempo, la empresa incorporó todos los aspectos vinculados con la imagen corporativa a fin de conseguir una rápida e inequívoca identificación.

De cara al Siglo XXI, Legaz debió reestructurarse y enfrentar estratégicamente las exigencias de un mercado exigente y altamente competitivo, resultando imprescindible la incorporación de nuevos empleados con los conocimientos y la capacitación necesaria para solucionar eficientemente los inconvenientes de cada uno de nuestros clientes persiguiendo siempre su máxima satisfacción.

Actualmente LEGAZ SRL es una empresa familiar fundada por Ignacio Legaz, el cual falleció en el año 2004, y su hijo mayor Diego Legaz, Licenciado en Administración de Empresas, es el actual Socio Gerente, siendo socias también de la misma su madre y su hermana menor. La empresa cuenta con 22 empleados efectivos. (Ver organigrama)

Las mejoras realizadas en términos de infraestructura, incorporación de nuevos vehículos y accesorios representan el fiel reflejo de un trabajo serio y continuado más allá de los avatares del tiempo y los vaivenes económicos - financieros que atravesó el sector.

El día 9 de septiembre de 2008, se realizó la inauguración oficial de una sucursal de Legaz SRL, ubicada en ruta nacional 8 Km 499, en la localidad de La Carlota, provincia de Córdoba.

A lo largo de estos años procurar respeto, brindar confianza, actuar con seriedad y respaldar las acciones de nuestros empleados y clientes, han sido los pilares que guiaron el accionar cotidiano de LEGAZ SRL.

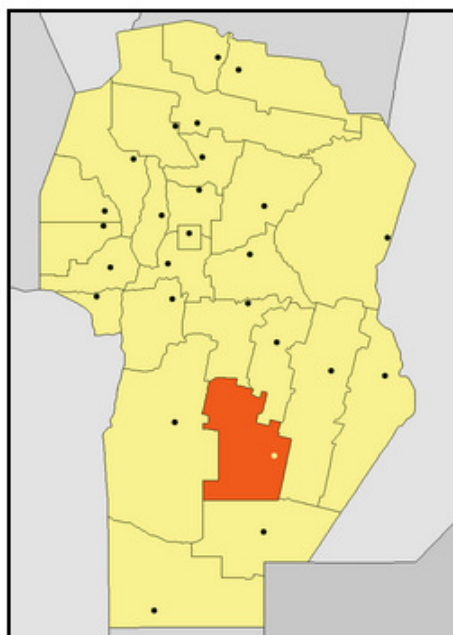
La misión de LEGAZ SRL es: Ofrecer a sus clientes, maquinaria, productos y servicios que satisfagan plenamente sus expectativas para el mejoramiento de la productividad en el manejo del suelo.

#### 6.1.c Foto Exterior de Legaz SRL



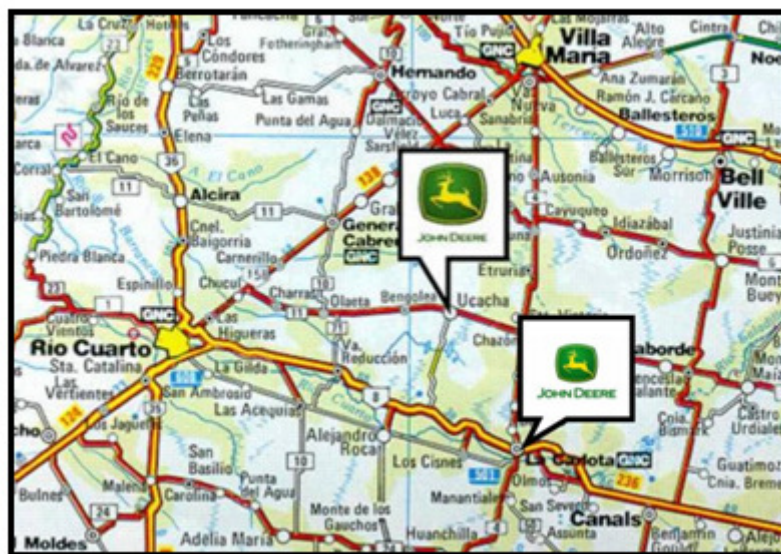
#### 6.1.d Mapa

Mapa de la Provincia de "Córdoba". Se encuentra remarcado el departamento llamado "Juárez Celman", allí se encuentra la localidad de Uacha, como fue nombrado anteriormente, en esta localidad se encuentra la empresa LEGAZ SRL.



#### **6.1.e Ubicación Geográfica**

La casa central de Legaz Srl está ubicada en el corazón de la franja agro productiva de las localidades más importantes del sur de Córdoba, en Ruta 11 y Acceso, a sólo 2 km de la localidad de Uchacha. Y la sucursal se encuentra localizada en ruta 8 Km 499, La Carlota, Córdoba.



#### **6.1.f Organigrama de Legaz SRL**

Cuando Schlemenson (1993), habla de la estructura organizativa se refiere al encuadre formal, al conjunto de roles y sus interrelaciones, que se integran en función de un objetivo manifiesto al cual se subordinan. El organigrama de una empresa constituye el esquema gráfico de su estructura. Para entender su funcionamiento, se hace necesario introducir la descripción de las tareas que se realizan en cada uno de los roles y las interrelaciones entre ellos, puesto que los roles no constituyen entidades separadas sino que siempre se encuentran formando conjuntos interrelacionados.

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas



que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas de vigor en la organización.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

Tiene una doble finalidad:

- Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ellas que conozcan, a escala global, sus características generales.
- Es un instrumento para realizar análisis estructurales al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.

## **7. Metodología de Investigación**

La elección del modelo de "Investigación Cualitativa", radica en que se pretendió desarrollar un abordaje centrado en el individuo inserto en un desarrollo histórico - cultural y organizacional plurideterminado.

### **7.1 Instrumentos para la Investigación**

Las intervenciones realizadas en "Legaz SRL" constan de, **"Entrevistas Semi- Dirigidas"** con cada uno de los integrantes de Legaz SRL (Socio Gerente, Gerentes de áreas y operarios) con el objetivo de recabar información sobre: los puestos existentes, las actividades que se llevan a cabo, las relaciones con sus compañeros de trabajo y superiores, problemas existentes, objetivos de Legaz SRL, necesidades existentes, prioridades de Legaz SRL, etc.

Basándose en estas entrevistas, se elaboró además, el organigrama de la empresa.

También se realizó un **"Cuestionario de Diagnóstico Organizacional"**, el cual fue completado por todos los empleados, con el fin de informar sobre la satisfacción, motivación, relaciones, entre otras.

Se tomó también a los integrantes de Legaz SRL, una **"Encuesta de Satisfacción Laboral"**.

Y por último también se uso la técnica de la **"Observación"**, con el objetivo de observar la situación tal como esta se da naturalmente.

A los efectos de alcanzar los objetivos de la presente investigación, la población correspondiente a este estudio está conformada por la totalidad de las personas que integran Legaz SRL, la cual asciende a un número de 22 personas si se cuenta al Socio Gerente, el cual intervino en la entrevista pero no en las demás técnicas.

Para mayor información sobre los instrumentos utilizados ver "Anexos".

### **7.1.a Forma de Trabajo**

Como punto de partida se realizó un “Diagnóstico” de la organización como totalidad, para así poder detectar sus principales necesidades y fortalezas. Este se efectuó utilizando principalmente tres herramientas:

#### **Entrevistas Semi- Dirigidas:**

Operarios: se administró a todos los operarios de Legaz SRL. Las preguntas eran 11; con una duración aproximada de 30 minutos cada una.

Las preguntas fueron pautadas con antelación, teniendo como objetivo recolectar información sobre la situación actual de los empleados, satisfacción y motivación para realizar la tarea, objetivos de su puesto, relaciones, etc.

Gerentes de áreas: se efectuó una entrevista con todos los gerentes de las respectivas áreas con una duración aproximada de 45 minutos. Las preguntas estuvieron pautadas con anterioridad, teniendo como objetivo recolectar información sobre la situación actual del gerente, principalmente en lo referente a las condiciones de trabajo, satisfacción y motivación para realizar la tarea, objetivos de su puesto de trabajo, relaciones, principales problemas y la situación actual de trabajo de sus subordinados.

Socio Gerente: se realizó una entrevista con el Socio Gerente. Esta entrevista tenía como objetivo recolectar información de la situación actual de la empresa, las condiciones de trabajo de los operarios, la concepción de hombre existente en la gerencia, las necesidades, principales problemas y la prioridad que tienen los recursos humanos en la organización. Tuvo una duración aproximada de 1 hora, y fue pautada con anterioridad.

En total se realizaron 22 entrevistas, con pautas dirigidas específicamente al grupo que se considere y al tipo de información que se busca recolectar.

Los resultados de estas entrevistas se evaluarán utilizando una técnica de análisis de contenido.

#### **Cuestionario:**

Se utilizó un cuestionario diseñado específicamente para aplicar en esta organización. El mismo está compuesto por 15 preguntas cerradas, que buscan medir, la situación actual de la organización.

Se consideró a la totalidad del sector productivo, incluyendo a operarios y gerentes de áreas, por lo que se les entregó el cuestionario a 21 personas en total.

Los resultados fueron luego evaluados a partir de un análisis cuantitativo y cualitativo.

#### **Encuesta de Satisfacción Laboral:**

Se les tomó a todos los integrantes de Legaz SRL, con una duración aproximada de 5 minutos.

La encuesta fue pautada con anterioridad.

#### **Observación:**

La finalidad de la misma es reunir datos complementarios, que puedan ampliar o ayudar a interpretar los hallazgos obtenidos con las otras técnicas.

Además, para poder observar los hechos tal como ocurren, o sea, como se dan naturalmente.

La observación que se realiza en el presente trabajo se caracteriza por:

- Según los medios utilizados: observación no estructurada.

Debido a que se observa con suma flexibilidad, recogiendo aquellos datos que van apareciendo, anotando las impresiones generales que causan los sucesos o comportamientos, de una manera espontánea y poco organizada.

- Según el papel del observador: observador no participante.

En donde se trata de evitar inhibiciones o alteraciones en la conducta de los sujetos observados, procurando pasar lo más desapercibido posible, actuando de tal manera que el observador no aparezca con contornos nítidos ante los observados sino más bien como parte del “telón de fondo” o “cliente testigo” de la situación.

Hay que destacar que en esta oportunidad el observador posee cierto sesgo sobre el campo a investigar, debido a que es miembro de la firma Legaz SRL; y por esta situación particular el observador no ocupa un lugar neutro.

Al inicio de cada herramienta de recolección de información, se plantearon los objetivos para que el entrevistado supiera en qué consistía y si estaba dispuesto a realizarla.

Se les aclaró a los integrantes de Legaz SRL antes de comenzar, que las entrevistas iban a ser grabadas y que iban a figurar desgravadas en el anexo del trabajo.

Todas las entrevistas fueron tomadas por la autora, pero no en el mismo lugar. Las entrevistas fueron todas administradas en la organización, pero en los diferentes puestos; y además se tomaron en condiciones relativamente tranquilas, estables en cuanto a la iluminación y ruidos externos.

Posteriormente toda la información extraída, utilizando las tres herramientas fue juntada, para luego realizar el análisis de la información recogida.

## **8) Análisis de la Información Recogida:**

El estudio de las personas constituye la unidad básica de las organizaciones, cada una de ellas está dotada de características propias de personalidad, individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales. (Milcovich G. y Bordeau J. 1997)

El análisis del trabajo es un proceso sistemático de recopilación de datos y elaboración de juicios acerca de la naturaleza de un trabajo específico.

A continuación se realizará lo que se llama "Diagnóstico Organizacional", el cual es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

A partir de la información recolectada en los meses de noviembre y diciembre del año 2008 con las "Entrevistas", y considerando al mismo tiempo los resultados obtenidos en el "Cuestionario de Diagnóstico Organizacional" y "Encuesta de Satisfacción Laboral"; el análisis de contenido está organizado en función de los principales ejes temáticos que se buscaron diagnosticar.

Debo aclarar que las "Entrevistas", "Cuestionarios de Diagnóstico Organizacional" y "Encuestas de Satisfacción Laboral" se tomaron a todos los integrantes de la firma Legaz SRL, pero sólo se tuvo en cuenta la casa central ubicada en la localidad de Ucache, debido a que la consecionaria de La Carlota fue inaugurada hace menos de un año y por ahora tiene los elementos necesarios para comenzar a ser una exitosa empresa.

## **8.1 Elementos Fundamentales de Análisis**

### **8.1.a Organización - Ambiente, Proyecto y Contexto**

Según lo observado y analizado en las entrevistas con el personal, queda demostrado que los trabajadores tienen un gran conocimiento sobre la empresa y su cultura, conocen su historia, sus inicios, su creación, sus momentos críticos, su antigüedad, sus fundadores.

Se observa que los trabajadores conocen a sus directivos, que la relación con estos es informal. Además no existe la realización de reuniones formales, sino que las mismas surgen ante la necesidad de informar algo o resolver problemas; esto se da porque los trabajos se hacen permanentemente en equipos y la realización de cada tarea se puede tomar como una nueva reunión.

Legaz SRL es una empresa familiar, la cual beneficio al pueblo llamado Ucacha debido a que esta organización brindo trabajo a los ucachenses.

Otro aspecto a nombrar es una pregunta que se realizó en las entrevistas, sobre la manera en que afectó el fallecimiento del mentor de Legaz SRL; aquí todos los empleados respondieron con respeto y cierta emoción debido a que, por ejemplo, cuando decían que: personalmente los había afectado muchísimo, que era una persona muy simple, comprensiva y buena. Con varios de los empleados, principalmente los más antiguos él compartía peñas o asados, demostrando que en realidad más que un patrón se perdió un amigo. Y del lado empresarial, los afectó en que era una persona que tomaba todas las decisiones, sobre él recaía todo, él estaba hasta en los más mínimos detalles; pero también los integrantes de Legaz SRL reconocen que él había dejado todo preparado, encarrilado para que la empresa continúe; ahora las responsabilidades están más divididas, pero además se debe tener en cuenta que cuando estaba el fundador la empresa era muy pequeña y también existía resistencia al cambio.

La misión no configura un componente rutinario, estático, sino por el contrario forma parte de un aspecto dinámico que concentra las principales intencionalidades del sistema, las metas referidas a un futuro deseable que no existe en el presente cambiante y que se desea hacer surgir. La misión nombrada en la entrevista por el Socio Gerente es solucionar y atender los problemas y necesidades del productor agropecuario y contratista rural, y la del Gerente General es mantenerse, para más tarde dar un nuevo salto y lograr estar dentro de las diez mejores empresas John Deere. Estas dos personas tan cercanas en la empresa tienen objetivos con distinto fin pero lo importante es que no se contraponen y luchan por lo mismo, porque la misión es el quehacer que debe cumplirse con el propósito de construir poco a poco tal situación aún inexistente y la visión está en íntima relación con el futuro, es a largo plazo.

Lo percibido en este punto es que estas dos personas deberían tener un proyecto, para juntas afianzarlo día a día y no como ocurre ahora que ambas desean el crecimiento de la empresa pero a través de objetivos o metas diferentes.

Es necesario aclarar que Legaz SRL ha conseguido este año estar entre las diez mejores concesionarias, logrando alcanzar ser una concesionaria clase mundial, premio otorgado por Industrias John Deere Argentina.

#### **8.1.b Cultura Organizacional y Relaciones Interpersonales o Integración Psicosocial**

Dentro del término "Cultura Organizacional" expuesto por Rodríguez (2000); se encuentra la existencia de valores compartidos, sistema normativo y grado de consenso respecto a las normas, por esta razón se define una **norma** como todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos los integrantes de ella. Una norma debe estar escrita detalladamente en los documentos de gestión empresarial: Manual de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros. Por ejemplo: horarios de ingreso y salida, costos de servicios, pago de horas



extras, etc. Un **hábito**, es lo que no está escrito, pero se acepta como una norma en una organización. Por ejemplo: el no fumar en el horario de trabajo es una característica de la cultura organizacional de este establecimiento. Y un **valor**, es una cualidad que tiene una persona que integra una organización. Por ejemplo: sencillez, alegría, responsabilidad, honradez, puntualidad, etc. Los valores también pueden ser negativos.

Haciendo referencia a las relaciones interpersonales, en general se observa que predomina compañerismo, e incluso entre los de mayor antigüedad hay que destacar el hecho de que se juntan fuera del horario laboral, ya sea a jugar al fútbol, por algún cumpleaños, o salen a tomar algo juntos; pero como en toda empresa existen diferencias.

La relación entre los tres socios es muy buena, comparten una misma filosofía y política de vida, aunque también suelen tener desacuerdos entre ellos.

Hay que destacar que predominan las reuniones informales; como típica empresa familiar, muchas veces las decisiones se toman en el domicilio particular de alguno de ellos o en alguna reunión familiar. Es muy común que se mezclen o no se conozcan los límites entre lo que es la familia y la empresa en sí, debido a los valores, creencias, costumbres que tiene la familia y que desea que la empresa también la herede.

Esto se respalda con la información de la encuesta en donde un alto porcentaje respondió trabajar en armonía con sus compañeros de trabajo y también realizar actividades extra - laborales con sus pares. Además la relación entre los dueños y trabajadores es muy buena, en la encuesta el 70 % de los empleados dice estar muy satisfechos.

También en el cuestionario se respondió que "a menudo" (48%), existe colaboración entre los miembros de la organización. Y otro dato muy llamativo es que el 95 % considera que el trabajo en equipo es mucho más productivo que el trabajo individual.

El 76% respondió que “siempre” cree que la tarea suya es importante para lograr los objetivos de la empresa, este es un número elevado aunque lo ideal es que todos los trabajadores sientan que su tarea contribuye de una forma u otra para lograr los propósitos de Legaz SRL.

### **8.1.c Estructura de la Organización o Estructura Organizativa**

Recordando lo dicho en el marco teórico, la Estructura, “son variables que permiten visualizar el perfil de la organización”. (Rodríguez, 2000, Pág. 62)

Legaz SRL es una empresa familiar con estructura “Orgánica”, porque como lo define Robbins (1997) ésta es una estructura que se caracteriza por su escasa complejidad, poco formalismo, gran descentralización (con comunicación lateral, descendente y ascendente) y mucha participación en la toma de decisiones. La estructura orgánica es flexible y adaptable, la coordinación se logra por medio de la comunicación y los ajustes constantes.

Como lo define Schlemenson (1993), Legaz SRL es una empresa de tres niveles, esta es la prototípica manejada por su propio dueño.

Las empresas unipersonales son sistemas organizativos de comando directo. En ellas se perfila la figura central, en este caso el socio gerente, que ejerce el manejo, la supervisión y el control, en forma personal. El dueño cuenta con jefes o gerentes intermedios pero conserva una visión, información y contacto de primera mano con las tareas de tales áreas fundamentales.

Si bien el empresario no puede abarcar visualmente el campo total de su actividad ni puede estar tampoco en todos lados al mismo tiempo, puede sí mantener un contacto directo con cada una de las partes de su establecimiento en forma seriada. Puede supervisar personalmente el desarrollo de su trabajo, la calidad de lo que se está haciendo y las relaciones con los clientes.

Tomando en cuenta objetivos, funciones y tareas del puesto de trabajo, la gran mayoría, de los entrevistados contestaron conocerlos, pero en las entrevistas no todos respondieron con exactitud cuál es el objetivo de su puesto porque por lo general confundieron los objetivos generales de la empresa con los objetivos de su puesto de trabajo. Es por esto, que a primera vista los datos de las entrevistas y los de la encuesta de satisfacción laboral no coinciden, ya que en los cuestionarios se ve que el 76 % de las personas consideran que cumplen "siempre" con el objetivo de su puesto de trabajo, pero esta contradicción aparente sucede porque todos creen estar cumpliendo con su trabajo, cuando en realidad, sólo tiene en claro cuál es la finalidad de su tarea dentro de la organización.

Teniendo en cuenta estos datos, es esencial asegurarse de comunicar a cada trabajador cuál es el objetivo de su puesto, para que cada uno sepa si está cumpliendo con su tarea, y así poder evaluar su trabajo de alguna manera.

Conocer los objetivos del puesto y saber si se los está cumpliendo, afecta el grado de satisfacción de los empleados.

Entonces, para que el trabajador perciba que a partir de determinado esfuerzo, se obtendrán determinadas recompensas, es indispensable conocer qué es lo que cada uno tiene que hacer en su puesto específico, y al mismo tiempo, saber qué es lo que la empresa valora y espera de cada uno de sus trabajadores.

La plantilla de personal es relativamente joven en Legaz SRL con un promedio de 35 años aproximadamente. Cuenta con muchos jóvenes que le aportan empuje y apuestan al futuro de la empresa. El personal de mayor edad tiene mucha antigüedad en la empresa, lo que les brinda experiencia, conocimiento y enseñanza a los más jóvenes.

En este sentido, aprovechar la conjunción de juventud con experiencia puede ser muy provechoso para la organización en el logro de sus objetivos.

La plantilla de personal es predominantemente masculina, compuesta de 20 hombres y solo 3 mujeres (2 en el área de administración y una dedicada a la limpieza de la empresa), esto se debe al tipo de actividad que realiza la empresa y a los lugares donde trabajan.

El nivel de instrucción del personal es bueno, la gran mayoría tiene el secundario completo y estudios universitarios, ya que existen profesionales como: contador público, ingenieros mecánicos, ingeniero químico, relacionista pública, administrador de empresa, profesora en ciencias jurídicas y contables y además varios de los operarios de taller obtuvieron su técnica en mecánica. Esto demuestra un fuerte deseo de auto- superación y gran capacidad para el aprendizaje lo que motiva a implementar medidas que satisfagan dicho deseo, por ejemplo realización de cursos de capacitación permanente en la fábrica John Deere ubicada en la localidad de Granadero Baigorria (provincia de Santa Fe). Contar con personal de experiencia es importante porque permite disminuir los costos de instrucción y capacitación.

Según Dodero (2008), Legaz SRL se encuentra en la tercera etapa, debido al aporte emprendedor de sus hijos y a la superación de la crisis por el fallecimiento del fundador.

#### **8.1.d Comunicación en la Organización**

Como se mencionó en el marco teórico, una organización se constituye mediante las comunicaciones entre pares, los diálogos permanentes, esto permite que los compañeros de trabajo se sincronicen mejor y reduzcan posibles discrepancias.

En Legaz SRL las comunicaciones principalmente son horizontales, o sea entre pares debido a que son comunicaciones propias del flujo de trabajo y también de los períodos de descanso; e informales ya sea porque la empresa no es de gran tamaño y la información se puede pasar de una persona de un nivel jerárquico

diferente a otro persona sin problema; esto afecta de manera negativa a la organización debido a que por ejemplo comienzan a existir rumores, información no confiable, malentendidos y muchas más que son una amenaza para la empresa.

Pero además hay que resaltar que existen comunicaciones descendentes / verticales, respecto a que personas de un nivel jerárquico más alto le da a un empleado una orden o una tarea por cumplir, también ciertas reuniones con empleados de diferentes cargos o de los mismos cargos.

La mayoría de los conflictos existentes en la empresa, se debe según el 53%, a las comunicaciones internas o sea entre los integrantes de Legaz SRL, además en el análisis de las entrevistas, podemos inferir que la totalidad respondió que ve la comunicación interna como un problema y que la causa principal de esto es el rápido crecimiento de la empresa, la falta de un manual de puesto de trabajo que explique qué responsabilidades y tareas le corresponden a cada cargo para que no estén sobrecargados.

Como posibilidad de mejora los empleados mencionaron: reuniones periódicas generales y sectoriales, manual de tareas, contratar más personal, integrar más el trabajo de todos para sentirse parte de los resultados obtenidos, instalar teléfonos internos para agilizar los trabajos.

La comunicación tiene cuatro funciones centrales: controlar, informar, motivar y expresar emociones. En Legaz SRL se controla la conducta de sus miembro; se permite la expresión de emociones, frustraciones, satisfacciones con el Socio Gerente y con los compañeros; se trata de informar a todos los integrantes sobre temas de interés general pero a veces existen falencias en este tema y falta aclaración a los empleados de los qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente.

Una de las razones por las cuales hay falta de comunicación es porque no existen procedimientos ni canales formales para la comunicación, o sea comunicación vertical, pero también es deficiente la comunicación entre los pares o sea la comunicación horizontal.

#### **8.1.e Conducción, Toma de Decisión y Grupos Internos de Poder**

En lo que respecta al estilo de dirección es importante tener en cuenta que en toda organización los directivos deben tener capacidad de conducción y es imprescindible que quienes delegan tareas lo hagan con claridad y precisión, y sobre todo que no haya ni superposición de mandos ni ordenes contradictorias, ya que esto llevaría a una desorientación del personal en el desempeño de sus tareas.

Legaz SRL es una empresa "Centralizada" ya que el poder está en manos de la Dirección; tal situación sólo es posible en las organizaciones simples y pequeñas, en cambio, cuando las empresas son grandes no es posible tomar todas las decisiones en una "cabeza".

La principal ventaja de la centralización decisional es que favorece una mayor coordinación entre las áreas, en sus actividades en pro del logro de los objetivos estratégicos.

La toma de decisiones está centrada en dos socios y el Gerente General de la organización.

#### **8.1.f Conflictos en la Organización**

Existen ciertos aspectos en la entrevista suministrada al Socio Gerente, por ejemplo cuando dice que las prioridades son que exista un buen clima laboral, hacer entender que la comunicación es un pilar, que es importante que hablen entre ellos; es curioso porque él no se siente parte de esa comunicación cuando en realidad es un pilar fundamental para que esta comunicación que está afectada se mejore.

Otro punto es sobre los principales problemas de Legaz SRL; aquí se nombran los vicios del pasado, la falta de organización y comunicación y la falta de mano dura del Socio Gerente, o sea de él, es llamativo ver ciertos puntos como el primero donde él explica que ciertas cosas se siguen haciendo y es muy difícil evitar, por ejemplo irse al pueblo un empleado y no avisar.

Él detecta la falta de comunicación entre los miembros de la empresa, porque luego expresa que los empleados más antiguos deberían enseñarles a los más recientes, pero también dice que deberían existir reuniones semanales y que los integrantes de éstas hablen más. Siendo que él tiene la llave para emprender estas reuniones y conseguir que todos se comuniquen entre sí, el socio gerente no debería perder más tiempo, y comenzar las tan necesarias y pedidas reuniones.

Esta mala comunicación formal encontrada genera conflictos en la organización, es decir, desorganización en los roles que cada empleado debe desempeñar.

Pero hay que resaltar un aspecto que nombró el Socio Gerente muy importante, que en más de 32 años nadie renunció a la firma de Legaz SRL.

Se concluye diciendo que el Socio Gerente tiene ciertas falencias (las expuestas anteriormente), pero en general está bien orientado, él considera muy importante la capacitación de sus empleados, que exista motivación en la empresa, dar premios y reconocimientos al esfuerzo emprendido, afianzar el trabajo en equipo y lograr que existan relaciones informales.

#### **8.1.g Motivación y Satisfacción Laboral**

En relación a las Condiciones Ambientales o físicas del puesto de trabajo, se observa que las mismas son satisfactorias, las personas consideran que son las apropiadas. Algunas críticas hechas en las entrevistas fueron, principalmente, en relación a la falta de ventilación e iluminación del taller; altas temperaturas, principalmente en verano; otro dato a resaltar de las entrevistas es en el área de repuestos donde el lugar físico

es muy pequeño para las proporciones que necesitarían en estos tiempos por el gran crecimiento de Legaz SRL. Esta información coincide con los resultados de las encuestas de satisfacción laboral, en donde un 57 % expresa estar muy satisfecho con las condiciones ambientales de trabajo y el 26 % se considera satisfecho.

Es importante tener esto muy en cuenta porque los requisitos ambientales en el puesto de trabajo no van a producir motivación, pero sí van a evitar la desmotivación de las personas en relación a su tarea. Esto pertenece a la teoría de Herzberg, a los factores higiénicos, en donde mejorar estos factores es esencial para evitar la insatisfacción de los trabajadores, aunque esto no implique la satisfacción o motivación de los mismos. (Vélaz Rivas, 1996)

Casi la totalidad de los trabajadores respondieron que cuentan con las habilidades necesarias para desempeñarse en su puesto de trabajo. Los únicos que mencionaron que les gustaría aprender más sobre su área específica fueron los que ingresaron hace menos de un año (cursos o aprender de sus compañeros); pero como la mayoría tiene más antigüedad en la empresa, destacaron que saben cómo realizar la tarea que tienen asignada sin problema. Esta información coincide con la recabada a partir de la encuesta de satisfacción laboral, donde el 57 % respondió estar satisfecho con la posibilidad de utilizar las habilidades y capacidades para realizar su tarea. Con esto se observa que, los trabajadores están bien preparados, entrenados y capacitados para desenvolverse diariamente en sus tareas; esto es muy importante y responde a una política de la empresa donde siempre se ha considerado la preparación de los trabajadores como una prioridad.

La totalidad de los entrevistados respondió en la entrevista que recibe felicitaciones de los dueños de la empresa (verbales, económicos, días de descanso, permisos autorizados, etc.); pero en la encuesta de satisfacción laboral no se observó el mismo



panorama, ya que sólo el 44 % de los trabajadores contestaron que son reconocidos por la tarea que realizan y que están satisfechos.

Teniendo en cuenta esta información, se puede observar con claridad que a pesar de que el personal es evaluado, la mayoría de las veces de forma informal, no existe en la organización una política de reconocimiento hacia los empleados.

A partir de estos resultados, es primordial analizar junto a los gerentes de Legaz SRL, que las personas no responden siempre igual o sólo en función del sueldo que reciben o que, al menos, nunca van a buscar mejor su desempeño o sentirse comprometidos con la empresa, mientras no se valore su contribución a los objetivos organizacionales. A esto se le suma la desventaja de que, si hay alguien que está trabajando de manera superior a la esperada, y tiene la suerte de saberlo, las probabilidades de que este desempeño se mantenga en el tiempo es casi nula, ya que esta persona va a notar tarde o temprano que, haciendo menos obtiene lo mismo o al esforzarse más que los otros no obtiene nada a cambio.

Siguiendo a Adams (1997) la teoría de la igualdad o equidad dice: las personas comparan los procesos y los resultados de su trabajo con las de otras personas y, acto seguido, responden para terminar con las desigualdades que pudieran existir, por eso hay que tener siempre en consideración que las persona evalúan permanentemente o constantemente su contribución y lo que reciben a cambio de ella (equidad individual), al mismo tiempo analizan las que reciben los otros trabajando en la misma empresa (equidad interna), y las que reciben en comparación con otras empresas (equidad externa).

Así, siempre que se considere aplicar algún sistema de reconocimiento, es esencial tener en cuenta el concepto de equidad o igualdad para asegurar el éxito de la herramienta.

Establecer un estilo de mando apropiado tiene la ventaja de evitar la insatisfacción de los empleados.

En general, estos resultados no son sorprendentes ya que la mayoría de los trabajadores, a nivel de operarios, aspiran a ganar más dinero del que en la actualidad reciben. Lo más

rescatable es el hecho de que se consideren las felicitaciones como un premio valorado. Teniendo en cuenta esto, lo importante sería empezar a aplicar una cultura de retroalimentación, donde hay que tener en cuenta principalmente a las personas que merecen un reconocimiento positivo.

En la empresa existe lo que se llama "premio por productividad", que es el porcentaje por venta. Este beneficio económico, surge de la lectura de un artículo de Edwin Locke encontrado en el libro "Comportamiento Organizacional" de Robbins (1997) titulado ¡El dinero motiva!.

En este artículo Locke (1990) plantea que el dinero es un incentivo medular para motivar el trabajo. Como medios de cambio, es el vehículo con el cual los empleados pueden adquirir muchas cosas que desean y satisfacer sus necesidades. Es más, el dinero cumple con la función de tarjeta de control mediante el cual los empleados determinan el valor que la organización concede a su servicio.

Si la remuneración depende del rendimiento, llevara a los trabajadores a realizar un gran esfuerzo.

Las personas rinden más cuando reciben retroalimentación sobre el avance hacia sus metas, porque la retroalimentación sobre su actuación le permite detectar discrepancias entre lo que han hecho y lo que quieren hacer.

Un dato llamativo fue que al 81% de los trabajadores le agradan los retos difíciles, esto es muy bueno debido a que se demuestran las ganas de trabajar, de afrontar distintas tareas y tratar de solucionarlas.

En relación a la variable "autonomía", se infiere que el 43% "a menudo" posee cierta autonomía para realizar su trabajo, esto concuerda con la encuesta de satisfacción laboral donde el 50% está muy satisfecho con respecto a la libertad para elegir su propio método de trabajo. También muchos de los integrantes están satisfechos con las responsabilidades que se les han asignado, con la atención que se les presta a las sugerencias que hacen, con la variedad de tareas que realizan en su trabajo

y con las posibilidades de tomar decisiones con relación a su tarea.

Un dato muy favorable es que los integrantes de Legaz SRL se encuentran con un grado de entusiasmo elevado para realizar la tarea y con motivación en la empresa.

Analizando la información recabada en relación al salario, el 52% considera que éste es justo en relación a la tarea que realiza, mientras que otra mitad respondió que está moderadamente conforme con éste. Aquí se abren interrogantes respecto de esta aparente contradicción, precisamente una línea de análisis podría conducirnos a pensar en la variable salarial y su relación con las expectativas, motivaciones y necesidades propias de la diversidad de subjetividades en los trabajadores. Una contradicción encontrada es que el 57% respondió que “a menudo” el salario que recibe le permite satisfacer sus principales necesidades, cuando en otra pregunta respondieron que estaban conformes con el salario que recibían. Y en la encuesta de satisfacción laboral, el 43% está satisfecho con su salario.

Hay que tener en cuenta que se trata de salarios que sobrepasan lo exigido por el mercado, estos están dentro de lo estipulado por la legislación laboral.

#### **8.1.h Clima Laboral**

Recordando lo expuesto en el marco teórico, el “Clima Laboral” es producto de las percepciones, y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros.

Y también, el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción.

Considerando el clima laboral de la empresa, es decir, cómo cree cada trabajador que se siente el otro por estar trabajando en

ese lugar, los resultados son favorables. Así el clima laboral existente es bueno, con consideración de las relaciones interpersonales; la percepción general es que los compañeros de trabajo están conformes con ser parte de la empresa, se sienten cómodos con la situación actual. También el 86% manifestó que se siente a gusto trabajando en esta empresa teniendo en cuenta la situación que vive actualmente el país; que tienen lo que necesitan y algunos se los nota muy comprometidos con la misma. En numerosas oportunidades los empleados manifestaron su agradecimiento a los dueños de la empresa por su apoyo en proyectos personales; como dato se puede agregar que la empresa ha otorgado préstamos sin intereses a empleados para la construcción o ampliación de sus viviendas o para afrontar gastos imprevistos.

Considerando el reconocimiento por parte del superior directo, el 57 % respondió que recibe reconocimiento por la tarea que realizó, esto demuestra que más de la mitad de los trabajadores reconoce que es evaluado de alguna manera. Es preocupante encontrar que el 43 % restante no sienta que hay retroalimentación sobre la tarea realizada; como consecuencia de esto, es imposible para ellos mejorar algo que no se conoce si está bien realizado o no. Esta información también se refleja en la encuesta de satisfacción laboral donde más de la mitad de los empleados está satisfecho con el reconocimiento obtenido, pero pretendiendo que se los reconozca un poco más, ya sea positiva o negativamente y también, casi la totalidad de las personas respondieron que se sentirían con más entusiasmo para trabajar con que sólo les dijeran si su trabajo está bien o no, o recibiendo felicitaciones en caso de tener un desempeño superior.

Es indispensable implementar una política de reconocimiento del trabajo. Y en función de está, implementar al mismo tiempo un plan de beneficios que responda a las necesidades de los trabajadores, y promueva así la motivación individual.

### **8.1.i Elementos que Provee la Empresa**

El tipo de maquinaria que utiliza la empresa obliga al personal a manipular cotidianamente herramientas y repuestos de gran tamaño y peso, lo que implica un riesgo, sino se trabaja con un mínimo de seguridad y orden.

La empresa se preocupa de contar con herramientas acordes a las necesidades. El mantenimiento de las mismas es bueno.

Legaz SRL cuenta con Matafuego en cada área o sector de la empresa.

El taller de tractores cuenta con baño para todos los empleados del taller tractores y cosechadoras, además existe un dispenser de agua fresca y la administración cuenta con un baño y una cocina la cual tiene café y bebida fresca.

Los integrantes de la empresa cuentan con uniformes de verano y de invierno que se va renovando anualmente.

Si analizamos la variable "horario de trabajo", el 70% está satisfecho con el, en Legaz SRL se cumplen ocho horas al día, cuatro por la mañana y cuatro por la tarde, también hay que resaltar que los trabajos extras son remunerados.

Existen espacios pequeños, principalmente las oficinas y el área de repuestos, esto se debe al rápido crecimiento de Legaz SRL, pero se debe resaltar que, la empresa está tratando día a día de solucionar este tema, por ejemplo: hace aproximadamente dos años construyeron un taller exclusivo para cosechadoras además del ya existente dedicado ahora sólo a tractores, esto hizo que se separaran las herramientas necesarias para cada actividad y como consecuencia existe hoy más orden, más división del trabajo, menos personas en cada área; y también cada servicio tiene las personas especializadas en el tema, ya sea cosechadoras o tractores.

La empresa cuenta con nueve vehículos cada uno con un responsable, para satisfacer las necesidades de los clientes tanto en ventas como en servicios.

Las camionetas tienen el objetivo de agilizar los servicios a campo; estas cuentan con servís adecuados para prevalecer el bienestar de los empleados y cada vehículo tiene su correspondiente seguro.

También cada empleado posee una mutual con las prestaciones correspondientes y comidas pagas y hoteles en cualquier punto del país, cuando se trate de viajes de negocios.

Legaz SRL otorga a sus empleados "Prestaciones", que son una variada gama de complementos al salario. Las prestaciones benefician a todos los empleados.

Estas prestaciones van variando, de acuerdo con los cambios políticos, las fluctuaciones del mercado del trabajo, etc.

Representa un gasto importante para la empresa familiar Legaz SRL y lamentablemente sus empleados desconocen su valor económico y como, en general, no las perciben en dinero, no las reconocen como parte integrante de su remuneración total.

Las Prestaciones que en este momento brinda Legaz SRL son:

- Vacaciones pagas, días feriados, ausencias pagas por enfermedad, licencias por maternidad, días de examen, estas son llamadas "Prestaciones de Remuneración Indirecta".
- "Prestaciones de Seguros", que son las prestaciones médicas (obra social), seguros por accidentes de trabajo y enfermedades laborales.
- Aportes jubilatorios, que son llamadas "Prestaciones de Retiro".
- Y por último, transporte gratuito, cafetería, dispenser de agua, hoteles y restaurantes pagos por viajes de negocios, estas son llamadas "Prestaciones de Servicio".

La empresa en la sección "Administración", tiene un transparente sobre una pared con los correspondientes cumpleaños del mes de todos los integrantes de Legaz SRL, esto posibilita que en ese

día todos feliciten a su compañero y no exista diferencia con ninguno.

La iluminación en los talleres es muy buena, entra luz solar y además tiene fluorescentes en todos los lugares necesarios y además tienen reflectores móviles.

Con respecto a encuentros informales, la empresa todos los fines de año realiza en un comedor de la localidad una cena con todos los integrantes de Legaz SRL más un acompañante (marido, mujer, novio, novia, etc.) para brindar todos juntos por el nuevo año que va a comenzar, esta fiesta también se realiza con el objetivo de mantener reuniones o encuentros informales entre todos los que forman Legaz SRL, además los socios obsequian a cada pareja un recuerdo de esa noche, como por ejemplo: un reloj de pared con el logo de John Deere, una canasta con productos navideños, un estuche con un vino y dos copas con el sello de Legaz SRL. En las entrevistas los empleados comentaban que eran muy divertidas y que se lograba siempre una excelente cohesión de grupo.

Hay que tener en cuenta que, la celebración de aniversarios o encuentros informales, es una forma adecuada de agradecer una larga relación entre una empresa y una persona.

En el cuestionario se respondió que "a menudo" el 38% de los empleados se siente fatigado al finalizar la semana de trabajo y para descansar organiza salidas con la familia o con amigos, o disfruta el fin de semana en su casa. Un dato a resaltar es que no existe diferencia en las respuestas entre el área administrativa y de servicio.

### **Falencias Detectadas:**

#### Falta de ventilación y altas temperaturas:

Existen ventanas en los dos talleres (cosechadoras y tractores) ubicadas de tal manera que no afectan al funcionamiento de las máquinas, con el objetivo de tener mayor circulación de aire fresco en el taller, y disminución de las altas temperaturas; pero sin embargo los días de mucho calor las temperaturas son muy altas y eso ocasiona que no se pueda trabajar en las mejores condiciones, aunque el taller cuenta con grandes ventiladores y en invierno con caloventores industriales.

En la parte administrativa de la empresa no hay ningún problema ya que poseen aire acondicionado y los vidrios delanteros de la empresa están polarizados.

#### Disponibilidad de herramientas:

En su mayoría se brinda a cada uno de los trabajadores las herramientas necesarias para realizar su tarea y cumplir con su trabajo; en las entrevistas los empleados cuentan que tienen buenas herramientas pero que necesitarían otras para agilizar el trabajo y para no hacer fuerza excesiva, por ejemplo: un puente eléctrico para mover los motores de un lado a otro (esté se encuentra en el taller de cosechadoras, pero no en el taller de tractores), un elevador eléctrico para levantar los motores, ya que ahora los levantan con grandes cadenas.

Es importante contar con las herramientas que son necesarias para facilitar y acelerar ciertos trabajos y no hacer fuerza innecesaria, porque la falta de herramientas cuenta como un factor generador de insatisfacción, esto significa que es indispensable eliminar este obstáculo para permitir el correcto desempeño de las personas, que sólo puede realizarse a partir de contar con las herramientas de trabajo; como consecuencia se elimina la insatisfacción y el stress producido por esta situación, aunque esto no promueva la motivación individual de



cada trabajador; deja el camino libre para poder trabajar sobre la motivación de los empleados desde otro punto de vista.

Una alternativa, para mejorar el orden en el taller es asignar un lugar específico a cada máquina, también un lugar específico a cada herramienta para que no se extravíe ninguna y se encuentre rápidamente y fácilmente cuando se la necesite.

Y otra posibilidad para mantener el orden es que cada trabajador tenga la responsabilidad de que la herramienta que uso en el día se guarde y esté disponible para usarla al otro día sin ningún problema.

#### A modo de síntesis:

Como finalización al preguntarles como ven los trabajadores el desempeño de la empresa en general, todos contestaron que ven una empresa sólida, con futuro, bien gestionada y se sienten seguros trabajando en ella, pero varios manifestaron sus temores por el contexto general del país.

A partir del análisis de todos estos datos, hay distintos factores emergentes a tener en cuenta en la situación actual de la empresa.

Para empezar a solucionar las falencias o problemas que tienen más emergencia a ser solucionados en Legaz SRL, hay que garantizar la no - insatisfacción de los empleados, y a partir de allí, se puede empezar a trabajar sobre la motivación propia de cada uno. Los principales ejes a tener en cuenta son:

1. Considerar a los trabajadores como un factor primordial de la organización. Es decir, reconocer que si se logra que las personas que conforman la empresa se sientan satisfechas, realizadas como personas, y cumplen sus principales necesidades, se va a lograr un plantel de personal motivado a realizar su tarea diaria de la mejor manera posible. Como consecuencia, la empresa alcanza sus objetivos organizacionales y tiene mayor productividad, así se logra la rentabilidad de la empresa a través del desarrollo y crecimiento de las personas que la conforman.

2. La gran falta de definición formal de tareas y funciones a realizar en los puestos de trabajo de la empresa familiar Legaz SRL.

3. La amplia falencia con respecto a la comunicación entre los integrantes de Legaz SRL.

4. La falta de evaluación del desempeño, para brindarle a los empleados la debida retroalimentación sobre la tarea realizada, y así poder mejorarla y esforzarse para un mejor desempeño, hecho que resulta esencial para saber si se están cumpliendo o no con los objetivos del puesto, y para que los mismos tengan el reconocimiento buscado.

Trabajadores realizados y reconocidos se desempeñan con mayor energía y dedicación.

5. El cambio abrupto o la sorpresiva sucesión a la segunda generación. Para una buena sucesión se debe preparar a los integrantes de la empresa. El proceso sucesorio ni es labor de un día, ni es trabajo de una sola persona, ni tampoco es actividad en un único punto, el punto de "formar el sucesor".

En efecto, la preparación de sucesores, es decir, la capacitación de personas para que ocupen el puesto de jefe ejecutivo principal de la futura organización, en una empresa familiar que está liderada por su fundador, es al mismo tiempo capacitación para dirigir una nueva organización más desarrollada en la que ya no estará la figura del fundador, en la que probablemente actuarán otros miembros de la familia.

A su vez, este desarrollo de la organización tendrá que ser coherente con los cambios en la familia propietaria hacia un mayor número de accionistas que muy probablemente tendrán intereses distintos, mantendrán nuevos tipos de relaciones entre ellos y la dirección de la empresa en cuanto al ejercicio del gobierno, preferirán diferentes posturas sobre la rentabilidad del capital y el reparto de los resultados económicos, etc.

La incorporación del sucesor (segunda generación) fue abrupta debido al fallecimiento del fundador de la empresa. La persona que ahora ocupa el cargo del fundador es su hijo mayor, el cual

se había recibido de “Licenciado en Administración de Empresas”, unos meses después de lo ocurrido con su padre.

Por esta razón, se debe enfatizar la conveniencia de que, durante estos primeros años el sucesor trabaje con el apoyo y el consejo de personas de mayor edad o con mayor experiencia, para cumplir con la tarea de orientadores e incluso como maestros.

Hay que tener precaución ya que Legaz SRL está transitando la segunda generación y por supuesto ya no depende más de su sólo fundador y al mismo tiempo cabeza de la familia.

El fundador de esta empresa le dejó a su familia, lo que se llama “Herencia Espiritual”, por ser la empresa familiar el lugar en donde los valores se viven.

Como recapitulación, podemos inferir que Legaz SRL se encuentra en un proceso de cambio desde hace aproximadamente cinco años, en donde hasta ese momento la organización se caracterizaba por la centralización de las decisiones; existía una gran resistencia al cambio, una buena organización y comunicación debido a los pocos integrantes de la empresa. Pero desde que comenzó el proceso de cambio hasta la actualidad, la empresa, se caracteriza por contar con responsabilidades más divididas; adaptación al mundo actual; además identificación del mercado y desarrollo de nuevos servicios; tendencia a la gestión profesional y a la descentralización del poder, la autoridad y la toma de decisiones divididas; pero una mayor desorganización a nivel de la gestión de la compañía, debido al crecimiento acelerado.

## **8.2 Empleo de la Herramienta FODA**

Con el conocimiento de la situación actual de la empresa y del contexto que rodea a la misma, estoy en condiciones de emplear la herramienta del F.O.D.A, esta, permite obtener una descripción de la situación real de la organización en un determinado momento y ante una determinada situación. (Chiavenato, 1997)

El marco conceptual del análisis FODA facilita la mirada holística del sistema. El apareamiento de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas permite adoptar posibles acciones de gestión.

### **FORTALEZAS:**

- Rapidez y calidad en los trabajos.
- Marcada ambición y afán de superación. Aspiración de ocupar un lugar de liderazgo entre las empresas del ramo.
- Los clientes acompañan el crecimiento de la empresa, apoyándolos.
- El trabajo que se realiza, despierta el interés y el compromiso de los empleados.
- Su personal tiene un gran conocimiento de la empresa (cultura, valores, historia, inicios, etc.).
- Las relaciones interpersonales se encuentran en armonía, en cuanto a los pares y a los dueños.
- La plantilla de personal es relativamente joven con títulos universitarios, eso hace que no exista envejecimiento de equipo, pero trabajadores de mayor edad brindan experiencia y enseñanza.
- El tamaño reducido de la empresa permite mantener un contacto directo de los empleados entre sí y con el dueño. El acceso directo a este último constituye un factor motivacional positivo. Permite a los empleados sentirse tenidos en cuenta; contar con una instancia de resolución de todo tipo de problemas muy ágil.
- Estructura mediana que permite gran versatilidad para los cambios.

- Relaciones con clientes muy sólidas y estables; buena atención a los clientes, brindándoles la mejor calidad y rapidez en el trabajo demandado.
- Gran experiencia y conocimiento del mercado por parte del socio gerente y gerente general de la empresa.
- La empresa se encuentra en buen estado económico, debido a que no posee deudas, cumple con sus pagos y puede solventar ciertos problemas.
- Escaso porcentaje de reclamos por parte de los clientes por alguna máquina arreglada de manera defectuosa.
- Todos los empleados demuestran un fuerte deseo de auto - superación y gran capacidad para el aprendizaje.
- Se ha incorporado personal, esto demuestra el crecimiento de la empresa.
- Calidad del grupo humano que conforma la empresa y el clima de compañerismo y amistad en que trabaja el personal.
- Predisposición para realizar múltiples y diferentes tareas por parte del personal.
- En más de 32 años nadie sintió la necesidad de renunciar a la firma Legaz SRL.
- El socio gerente considera imprescindible la capacitación, motivación, premios, reconocimientos, esfuerzos, trabajo en equipo y relaciones entre los empleados.
- Los trabajadores están conformes con ser parte de la empresa, se sienten cómodos con la situación actual.
- Legaz SRL otorga a todos sus empleados, prestaciones como: vacaciones pagas, aportes jubilatorios, hoteles y restaurantes pagos por viajes de negocios, obra social, etc.
- La empresa siempre ha considerado los recursos humanos como una prioridad.
- Apertura hacia nuevas actividades.
- La existencia de un buen clima laboral informal entre directivos y empleados.

### **DEBILIDADES:**

- El crecimiento abrupto de los últimos años, las inversiones realizadas, el incremento desproporcionado de personal y de trabajo, determinan la necesidad de hacer frente a responsabilidades mucho mayores de aquellas para las que los miembros están preparados.
- Los problemas de crecimiento desbordan a los protagonistas y a los sistemas organizativos existentes.
- La empresa creció en forma desordenada, no planificada, ni acorde con las características de su proceso productivo.
- El cambio brusco y repentino de generación.
- La misión a la que se orienta el socio gerente no es complementaria a la del gerente general, estos tienen objetivos con distinto fin.
- Existe un porcentaje de empleados que no siempre cree que su tarea es importante para lograr los objetivos de la empresa.
- El monto de las responsabilidades y los riesgos implícitos provocan sobrecarga de tareas y tensiones en los roles principales y un recalentamiento general de la situación.
- No existen procedimientos ni canales formales para la comunicación, por esta razón, los conflictos que enfrenta la empresa se deben principalmente a las malas comunicaciones internas, es decir, entre los integrantes o miembros de la empresa.
- Legaz SRL necesita herramientas necesarias para efectuar un óptimo trabajo y lograr mayor satisfacción en los empleados.
- Alto costo de las materias primas.
- No existe en la organización una política de reconocimiento hacia los empleados, sólo recompensas económicas.
- A los empleados no se les realiza la adecuada evaluación respecto a la tarea realizada.
- El clima laboral formal falla debido a la falta de coordinación de las tareas.
- Cuenta con un equipo de trabajo fragmentado, y con dificultades para interactuar entre sí.
- La empresa, al ser familiar, ha tenido dificultades para adaptarse a los cambios, al rápido crecimiento que ha

experimentado y esto ha hecho que descuide ciertos aspectos importantes para lograr el éxito empresarial.

**OPORTUNIDADES:**

- Legaz SRL posee clientes fijos, los cual respalda la competitividad en el exterior y le brinda estabilidad económica y social.
- Aumento de la demanda de trabajo por el creciente auge que tuvo la agricultura en nuestro país y su tendencia a seguir desarrollándose. Esto obliga a capacitar para hacer frente a nuevas exigencias.
- Excelente relación con la competencia, esto permite a la empresa operar en un clima de cordialidad, brindar y obtener cooperación cuando se la necesita.
- Posición adecuada en el mercado.
- Apertura de una sucursal en al año 2008.
- Legaz SRL ha conseguido estar entre las diez mejores concesionarias, logrando alcanzar ser concesionaria clase mundial, premio otorgado por Industrias John Deere.

**AMENAZAS:**

- Fuertes exigencias por parte de John Deere.
- Muchos competidores.
- Costos crecientes.
- Incertidumbre por la situación actual que vive nuestro país.

## **9) Proyecto de Aplicación Profesional:**

Para el desarrollo del presente proyecto se requerirá de una inversión en tiempo y dinero tal como se demuestra en las líneas que siguen.

El impacto social de esta investigación es difícil de predecir, más aún con el cambiante ambiente político en que se encuentra inmerso actualmente el país.

Cada país tiene su propia idiosincrasia, se trata de escenarios diferentes, con actores diferentes y es así como el resultado experimentado por cada una de las naciones no siempre es el mismo, aún con los fuertes vientos globalizadores. Las medidas adoptadas son muy recientes para poder medir un impacto y establecer resultados concluyentes; por otro lado, la implementación sólo es un proyecto que se puede convertir en una herramienta determinante, efectiva y eficiente.

En los últimos años, la atención dedicada a los recursos humanos ha ido aumentando gradualmente, a medida que se fue descubriendo que las personas son un pilar fundamental dentro de la organización para alcanzar la productividad.

A pesar de que estos hechos son conocidos, es mínima la aplicación de estos conocimientos a la realidad. Por esto, resulta esencial considerar la situación de los trabajadores en las empresas, y buscar posibles vías para mejorar su situación actual dentro de su contexto de trabajo como lugar de crecimiento.

De acuerdo a toda la información obtenida a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y al diagnóstico arribado, se infiere que el cambio por el que está atravesando Legaz SRL está bien orientado.

A partir de esto se propone un "Proyecto de Aplicación Profesional" con la intención de lograr una aproximación a cambios que sean provechosos para la empresa y para todos los que conforman la firma Legaz SRL.



Fundamentalmente la intención de esta etapa es que a nivel gerencial se conozcan los objetivos generales de la estrategia y que todos se comprometan de una manera responsable a llevarla a cabo, de lo contrario no se obtendrá ningún resultado.

Además es importante que a partir de esto se genere una gran dosis de compromiso y responsabilidad.

Se estructura la propuesta basada en las condiciones actuales de la organización. De esta manera la propuesta está fundamentada en recomendaciones, para los puntos críticos detectados en función de los resultados obtenidos.

Como dice Block Peter, "un consultor es una persona que está en condiciones de ejercer cierta influencia sobre un individuo, un grupo o una organización, pero sin poder directo para efectuar los cambios o llevar los programas a la práctica. Un manager es alguien que posee control directo sobre la acción. Se actúa como tal en el momento en que uno asume control directo". (Block, 2009, Pág. 18)

## **9.1 Propuesta Central**

### **9.1.a Propuesta, Primera Etapa**

La principal y más inmediata propuesta es la realización de un "**Proyecto**" debido a la ausencia de un proyecto tangible, este deberá ser debidamente compartido entre todos los integrantes de la firma Legaz SRL.

Como se mencionó anteriormente en el marco teórico, el proyecto siempre está primero, él constituye el soporte fundacional básico de la organización; es el impulso que determina el proceso y el devenir posterior.

Sólo a partir de un proyecto coherente se va generando una organización.

Obviamente existirán ansiedades que se movilizan frente a la actividad, dado que definir un proyecto promueve incertidumbre

en la medida en que el resultado de la acción emprendida y los riesgos por las inversiones realizadas no pueden conocerse con certeza en forma anticipada.

Además de la dimensión subjetiva, caracterizada por la elaboración y maduración de intuiciones e ideas, existe una realidad objetiva externa que, como hemos dicho, le da sentido al proyecto. El grado de ajuste entre la dimensión subjetiva y las demandas de la realidad constituye un aspecto esencial para la continuidad de la iniciativa emprendida. Para ser realista y poder ensamblarse convenientemente con las demandas externas, el proyecto debe ajustarse a un horizonte de tiempo implícito o explícitamente concertado. La correcta previsión, definición y compromiso de cumplimiento de este marco temporal, hacen que el proyecto pueda integrarse en el mundo de los sucesos sociales.

La imposibilidad de emplazar el proyecto en un marco temporal, implícita o explícitamente prefijado por la demanda y por las oportunidades, determina el fracaso del proyecto.

Para caracterizar las etapas del proyecto hay que señalar que la primera involucra un trabajo fundamentalmente interno, de elaboración mental, de maduración de ideas. Esta actividad va conformando una propuesta. En este caso el socio gerente y el gerente general, crean su propia misión, visión; para luego en una segunda instancia comenzar con el trabajo de externalización, de realización concreta. Esto implica la concreción de un plan de fijación de metas y etapas, de definición del "cómo", y de los controles pertinentes que permitirán ir corrigiendo el rumbo en los pasos sucesivos. Estos últimos coinciden con la emergencia en la realidad concreta de un producto, resultado, servicio. Finalmente se instaura "la prueba de realidad". Si esta última resulta satisfactoria, retroalimenta positivamente las ideas originarias y corrobora el rumbo emprendido.

Para su operacionalización el plan requiere ser subdividido en objetivos y metas, administrados a través de un programa. La subdivisión del proyecto total en etapas tiene que ver con la complejidad del mismo. Este aspecto requiere a su vez un sistema

de delegación de responsabilidades, de integración y de control de resultados, todo lo cual configura un proceso de dirección. Para referirse a distintos niveles de abstracción en la realización del proyecto, algunos autores hablan de estrategias, tácticas y técnicas.

Para poder realizar un "Proyecto" compartido por todos se deben utilizar tres herramientas que facilitarán la conducción de la organización; ellas son la misión que no configura un componente rutinario, estático, sino por el contrario forma parte de un aspecto dinámico que concentra las principales intencionalidades del sistema, las metas referidas a un futuro deseable que no existe en el presente cambiante y que se desea hacer surgir. Además es el quehacer que debe cumplirse con el propósito de construir poco a poco tal situación aún inexistente, en el caso de Legaz SRL su misión debe ser crecer día a día en ventas, repuestos, clientes, y que todos los que forman la empresa también crezcan a través de capacitaciones, poder cubrir necesidades, estar motivado, logrando así obtener la visión; la cual está en íntima relación con el futuro, o sea, a largo plazo; en este caso la profesionalización de todas las áreas de la empresa y poder conseguir buenas comunicaciones formales. Se debe tener en cuenta también la filosofía, la cual es la guía que orienta el proyecto, con sus procesos y las prácticas de trabajo. Como componentes de la filosofía organizacional se considera a los objetivos, las metas, los valores, las creencias, los principios, las políticas y los lineamientos.

Entre el Socio Gerente de Legaz SRL y el Gerente General, además de todos los miembros de la firma debe existir lo que Peter Senger llama "Visión compartida", es la respuesta a la pregunta: "¿Qué deseamos crear?". Así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y el corazón, las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares.

Una visión es verdaderamente compartida cuando dos personas tienen una imagen similar y les interesa que sea mutua, y no sólo que la tenga cada uno de nosotros. Cuando la gente comparte una visión está conectada, vinculada por una aspiración común. Las "visiones compartidas", derivan su fuerza de un interés común.

#### **9.1.b Propuesta, Segunda Etapa**

La segunda etapa de la propuesta es la realización de un **"Manual de Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo de la Empresa Familiar Legaz SRL"**.

Como se definió en el marco teórico, el **"Análisis de Puestos"**, es un procedimiento de relevamiento de información, mediante determinadas técnicas, por medio del cual, cada puesto es descompuesto en unidades menores e identificables.

Ya que Legaz SRL no posee un correcto manual de puestos que describa correctamente cada una de las funciones de los puestos de trabajo, ésta será la segunda propuesta a realizar, y va a tener la finalidad de que cada empleado conozca y pueda cumplir con lo exigido en su cargo y a la vez, la empresa lograr profesionalizar los cargos.

El objetivo o lo que se pretende al efectuar un Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo, es definir de una manera sencilla y completa, las actividades que se realizan en un determinado puesto de trabajo, las condiciones ambientales en las que se desenvuelve, los riesgos que comporta y los requisitos físicos, intelectuales y de experiencia que debe reunir quién ocupe dicho puesto, para ejecutar correctamente su trabajo y evitar posibles superposiciones y estrés, y lograr mayor claridad en sus correspondientes tareas.

El Análisis y la Descripción de los Puestos que se realizará en Legaz SRL debe ser un sistema claro, que todo el mundo comprenda, concreto y de fácil utilización. Hay que tener muy en

cuenta que la ejecución de un Análisis de Puestos sentará las bases y determinará el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de una organización.

Las empresas, en este caso particular Legaz SRL, debe desarrollar e implementar aquel sistema que mejor defina y describa las variables más relevantes para su organización.

Para poder realizar el Análisis y su posterior Descripción de los puestos, es necesario previamente efectuar una correcta “planificación de las actividades”, y decidir:

- ¿Qué información deseamos recoger?
- ¿Qué grado de especificidad ha de tener esa información?
- ¿Cómo deseamos presentar la información de la Descripción final?
- ¿Quiénes buscarán la información?
- ¿Cómo vamos a estructurar el proceso de recolección de información?

Las respuestas de las anteriores preguntas son:

- Se desea recoger la mayor cantidad posible de información (nombre del puesto, responsabilidad asignada, estándares de desempeño, etc.) a través de las diferentes técnicas que se implementarán.
- El grado de especificidad que se desea en este caso particular es amplio, ya que lo que se pretende es delimitar lo más posible los puestos de trabajo, para evitar superposición de tareas o funciones.
- La información que se presentará al final de la Descripción de los Puestos, debe ser prolija, concisa y clara para los empleados y para la empresa, y así conseguir orden y profesionalización.
- En este proyecto la información será recolectada por un profesional ajeno a la empresa, para así lograr la mayor objetividad posible.
- El proceso de recolección de información será periódico, o sea, este profesional asignado permanecerá en la empresa un tiempo, para conseguir información por medio de las técnicas que

a continuación se expondrán y principalmente para que los empleados no cambien sus actitudes por la simple mirada de una persona extraña a la firma Legaz SRL.

Los pasos que se seguirán para efectuar el “Análisis de los Puestos” serán:

1. Determinar el uso que se le dará a la Descripción de Puestos, pues de ello dependerá la cantidad de información a relevar y el modo de hacerlo. El principal uso en Legaz SRL, va a ser para conseguir una mayor organización de la empresa y profesionalización de los cargos.

2. Buscar información respecto a Descripciones de Puestos efectuados con anterioridad, flujogramas de trabajo, Organigrama de la empresa. Como se señalo anteriormente Legaz SRL posee un manual de puestos, pero esté es muy breve y nunca fue comunicado a sus empleados.

3. Identificar cuáles puestos deberán ser analizados y descriptos. El problema que se le presenta al analista es determinar cuales puestos de una empresa son diferentes y cuales son idénticos, a fin de no trabajar inútilmente describiendo puestos que están duplicados.

En este sentido, no se deberá confundir nunca, cantidad de personal con cantidad de puestos, pues no son la misma cosa; pero: ¿cómo se sabe cuándo un puesto es diferente a otro?: dos o más puestos son diferentes entre sí, cuando tienen alguna función distinta que cumplir, aún cuando ambos puestos tengan el mismo nombre y el resto de las funciones sean idénticas.

El Analista de puestos en este caso le preguntará a cada supervisor inmediato, cuáles de todos los puestos bajo su mando son diferentes entre sí y para mayor seguridad analizará todos los puestos y luego efectuará la descripción sólo de aquellos que se mostraron diferentes.

4. Definir cuál es el mejor método para efectuar el relevamiento de información. Los métodos o las técnicas que se utilizarán en Legaz SRL para realizar el efectivo “Manual de Puestos” son:

Primero se realizará lo que se llama una "Entrevista Estructurada", a todos los integrantes de la empresa sin importar su nivel jerárquico. Esta técnica se usará por ser la más flexible y productiva a la hora de revelar información sobre los puestos. Se estructurará una guía de preguntas (cada guía será diferente para distintos niveles jerárquicos) que abarque todos los aspectos a indagar. Si bien esta técnica consume tiempo para quién la efectúa, tiene como beneficio que permite el diálogo fecundo entre el Analista y el ocupante del puesto, pudiendo así precisar detalles, aclaraciones, o eliminar aspectos confusos, etc.

La segunda técnica que se utilizará serán los llamados "Cuestionarios", estos se tomarán sólo a las personas con un nivel jerárquico elevado o a lo que la empresa llama "el área administrativa", ya que las personas que se encuentran aquí nunca disponen de tiempo para una entrevista muy extensa, entonces el analista confeccionará un cuestionario asegurándose que el ocupante de cada puesto comprenda el alcance de las preguntas, también de que las preguntas no se presten a interpretaciones diversas y asegurarse que se han redactado la totalidad de las preguntas que se necesitan para describir el puesto.

Y por último se utilizará la "Observación del Puesto", debido a que es una de las técnicas con mayor eficacia; principalmente se utilizará en el área de taller en donde las actividades manuales y el uso de equipos es prioritario, por otra parte, no requiere que el ocupante del puesto deje sus actividades laborales; también es recomendable usar esta técnica porque tiene la finalidad de eliminar movimientos innecesarios y/o peligrosos. Además de la observación se realizarán preguntas puntuales que aclaren dudas sobre lo observado.

Como conclusión se dirá que va a existir una "Combinación de dos técnicas", ya que se aplicará a todos la "Entrevista Estructurada" y sólo a los del área administrativa el "Cuestionario" y a los del área de taller se implementará la "Observación del Puesto". Se hará esta combinación con la

finalidad de completar lo que quedó sin indagar o resultó incompleto.

5. Elaborar el cronograma para efectuar en forma ordenada el trabajo de campo. Aquí ya se debe saber cuántos puestos serán analizados y descriptos y cuánto tiempo tomará cada uno para su correcta realización.

6. Ejecutar el relevamiento de la información sobre los puestos.

7. Controlar con el ocupante del puesto y con su superior inmediato la fidelidad de la información que se ha obtenido. Siempre cuando se tiene toda la información recolectada se debe corroborar con diferentes personas si la información que se obtuvo fue verdadera.

8. Redactar la descripción de los puestos mediante un formato o protocolo. Se llama protocolo, forma o formato al instrumento formal en el cual se asentará por escrito toda la información que el Analista de puestos habrá relevado respecto a los puestos en cuestión.

En la empresa Legaz SRL se utilizará la descripción "Molecular", debido a que es detallada y minuciosa, por ejemplo, contiene: datos de identificación del puesto, contexto del puesto (horarios, condiciones ambientales, riesgos, esfuerzo físico y/o mental), funciones y tareas del puesto, estándares de desempeño (cualitativos y cuantitativos), responsabilidades (por decisiones, por el trabajo de otros, por materiales y/o equipos, por dinero y/o valores, por información de tipo confidencial, por la seguridad de las personas), relaciones sociales, especificaciones del puesto, etc.

Pero también hay que tener en cuenta otra variable respecto a la cuestión del formato final y es el referido al "estilo del Analista", que inevitablemente pondrá su marca personal.

Recordando la definición expuesta en el marco teórico sobre que la **"Descripción de Puestos"**, es la exposición exhaustiva y sistemática, en base a un protocolo dado, de los resultados del análisis de los puestos.



Los principales usos de las Descripciones de Puestos son: el ordenamiento de los puestos, debido a que deja constancia por escrito acerca de cuales son las funciones, tareas y responsabilidades de cada puesto, sus líneas de dependencia funcional y el tipo de decisiones que pueden ser tomadas en él, también permite a cada empleado conocer con exactitud sus responsabilidades laborales, evitando la dispersión o superposición de roles y funciones; otro uso es el reclutamiento y selección de personal, porque en las especificaciones de cada puesto se deja constancia acerca de cuales son las exigencias físicas, intelectuales y de experiencia, así como otros requerimientos propios de cada cargo, que deberá reunir la persona que ocupe el puesto; otro uso es la valoración económica de los puestos, a fin de lograr la equidad interna en materia de salarios, abonando a cada puesto lo que merece en relación a las tareas, responsabilidades y exigencias.

Luego de realizar correctamente el manual de puestos, donde ya van a quedar claras las tareas, funciones, responsabilidades y demás aspectos fundamentales de un puesto de trabajo; se procederá a explicarle a cada empleado su análisis y descripción del cargo que ocupará, y además se les señalará que: se los evaluará en un tiempo aproximado de seis meses para verificar si están realizando la tarea correctamente o si hay que cambiar ciertos aspectos, y también para que el Socio Gerente haga un reconocimiento de la tarea bien emprendida. Cuando ya se les haya explicado a todos los integrantes de la empresa lo que se le exige en su puesto de trabajo, se procederá en el transcurso de los seis meses antes mencionados, evaluar a todos los trabajadores con los métodos más acordes, para luego reunirse con cada empleado y comentarles lo observado estos meses.

Si se logra que la firma Legaz SRL realicé un buen "Manual de Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo" se logrará, entre otras cosas:

- Facilitar una descripción clara del trabajo que hay que realizar, de los medios materiales de que se dispone y de las responsabilidades.
- Asegurarse de que las tareas sean compatibles con las capacidades, habilidades y recursos de los individuos.
- Establecer rotación de tareas y funciones en actividades monótonas y en las que entrañan una exigencia de producción muy elevada.
- Proporcionar el tiempo que sea necesario para realizar la tarea de forma satisfactoria dando turnos en servicio a los clientes con la finalidad de evitar prisas y plazos de entrega ajustados.
- Explicar la función que tiene el trabajo de cada individuo en relación con toda la organización.
- Que exista la solidaridad entre los integrantes de Legaz SRL, para crear un mejor clima laboral y mejorar las comunicaciones internas.

Una vez que se termina con todo el análisis y la sucesiva descripción de los puestos, esto culmina con el establecimiento de los diversos puestos de trabajo que conforman la estructura organizativa, distribuidos por las diferentes unidades establecidas.

Así, los puestos no son independientes sino que tienen su origen y forman parte del engranaje de la empresa y se identifican por sus actividades, responsabilidades, facultades, ubicación en la estructura de la empresa y objetivos.

Que exista un Manual que defina las tareas y funciones de los puestos de trabajo de Legaz SRL, no quiere decir que no pueda haber "Equipos de trabajo", por el contrario, en los últimos años las empresas se han abocado al diseño de equipos de trabajo como una manera de incrementar la productividad y la satisfacción del personal. Por ejemplo: cuando un proceso de trabajo es demasiado extenso y complejo y no puede ser efectuado por un solo empleado, se divide en etapas o secuencias que son ejecutadas por un número variable de empleados POLIVALENTES

capaces de ejecutar correctamente cualquiera de dichas secuencias operativas.

A mi parecer, el manual de puestos de trabajo, es una síntesis de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas, para que el trabajador pueda hacer un adecuado ejercicio de su función y también, se logra diferenciar el trabajo de todos los demás. Y la descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas de un cargo dentro de la empresa y un proceso de estructuración del trabajo y de la asignación de actividades de trabajo concretas de un individuo para alcanzar objetivos de la organización.

“Hoy en día la tendencia mundial es hacia una disminución significativa del número de cargos y de la enorme especificación de cada uno de ellos”. (Rodríguez, 2000, Pág. 65)

#### **9.1.c Propuesta, Tercera Etapa**

La tercera parte de la propuesta consta de, aproximadamente a los seis meses de haber efectuado el correcto “Manual de Puestos” realizar una “Evaluación de Desempeño”, para verificar si los empleados estuvieron todos esos meses desarrollando la tarea como corresponde y también para saber quién sobresalió y así poder recompensarlo objetivamente.

Recordando lo expuesto en el marco teórico, la **“Evaluación de Desempeño”** es un procedimiento planificado y sistemático que utiliza determinados métodos e instrumentos por medio de los cuales se obtiene información respecto al rendimiento global de cada dependiente en su puesto de trabajo. Y donde el objetivo es proporcionar una descripción lo más exacta y confiable posible de la manera en que un empleado ejecuta su trabajo.

La meta que se quiere conseguir es analizar sistemáticamente el HACER de un individuo en su puesto de trabajo, valorando su

mayor o menor contribución a la organización por un lado y permitiéndole a éste conocer y mejorar los aspectos referidos a su modo de ejecutar la tarea.

Definiendo al hombre como un ser racional e intencional, capaz de medir las consecuencias de sus acciones y así, anticipar los resultados de sus actos; resulta indispensable contar con un sistema que le permita a cada trabajador conocer si está realizando su tarea de manera insatisfactoria, regular o si supera lo esperado. Esta retroalimentación es primordial tanto para el empleado, que así tiene un parámetro de su desempeño y lo puede modificar en función de lo que quiere lograr; como para el empleador que de esta manera sabe quienes son sus trabajadores más eficientes y confiables, y quienes merecen un reconocimiento específico. Contando con esta información, cada una de las partes puede actuar en base a los resultados que se buscan conseguir; suponiendo que el trabajador va a buscar su mejor desempeño, siempre y cuando la empresa responda en consecuencia, y viceversa; la empresa responderá en forma, siempre y cuando el trabajador siga cumpliendo los objetivos establecidos.

Los sistemas de medición que serán utilizados en Legaz SRL, van a ser, el cualitativo debido a que representa mejor la labor que los números, el subjetivo porque a la evaluación de desempeño la hará una persona ajena a la empresa entonces dependerá de su opinión y directa porque el evaluador va a tener la posibilidad de ver a la persona en su puesto de trabajo o lo que es lo mismo realizando la tarea que le corresponde.

Los estándares o parámetros que se utilizarán en la evaluación, deben estar relacionados con el puesto de trabajo, por lo cual estos serán extraídos del "Manual de Puesto" y a partir de las tareas, funciones, responsabilidades listadas en la descripción del puesto se decidirá qué elementos o factores son importantes y deben ser evaluados en todos los casos.

Como ya se sabe, los métodos y las herramientas de medición que serán utilizados para realizar una efectiva "Evaluación del Desempeño", dependerá del tipo de organización, del volumen de personal, de los objetivos organizacionales, de la finalidad principal de la Evaluación, del tipo de actividades que desarrolla la empresa, de su costo, etc.

La elección del "Método" debe basarse en gran medida al propósito que va a tener la evaluación.

En la empresa familiar Legaz SRL se implementarán los "*Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño Pasado*", debido a que la tarea ya puede ser medida; dentro de este método se usarán el "*Métodos de Selección Forzada*" porque se adapta a todos los puestos de la empresa y se logra reducir la subjetividad del evaluador y el "*Método de Registro de Acontecimientos Críticos*" porque el Evaluador debe llevar un registro de las actuaciones más destacadas de sus empleados, esta también reduce la subjetividad por parte del Evaluador porque se debe redactar el acontecimiento ocurrido y lo más importante. Lo destacable es que el acontecimiento crítico es verificable por más de una persona.

También se implementará el "*Método 360°-Feedback*", debido a que se cuenta con múltiples fuentes de información sobre una persona y por esa razón el método es objetivo.

Y por último, se usarán también los "*Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño a Futuro*", porque se evalúa ya sea el potencial del empleado o el cumplimiento de objetivos; dentro de este método se tendrá en cuenta la "*Administración por Objetivos*" porque mediante esta técnica evaluador y evaluado establecen, conjuntamente, los objetivos de desempeño y además promueve las comunicaciones.

Los Métodos que se utilizarán en Legaz SRL, para realizar la "Evaluación del Desempeño" serán:

Métodos de Evaluación basados en el Desempeño Pasado: aquí se evalúan los resultados alcanzados antes de efectuar la

Evaluación, tienen el beneficio de calificar algo que ya sucedió y que, por lo tanto, puede ser medido.

Su desventaja consiste en que ya no se puede cambiar lo ocurrido, pero brinda al empleado la posibilidad de mejorar a futuro.

Método de Selección Forzada: este método fue seleccionado debido a su ejecución simple, a que se adapta a muchos puestos y reduce hasta cierto punto la subjetividad del Evaluador debido a que este método obliga al Evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado entre grupos de afirmaciones positivas o negativas, para ello se construye el instrumento insertando grupos de 4 o 5 afirmaciones que pueden estar agrupadas al azar o bien estar organizadas por factores: Responsabilidad - Relaciones Interpersonales - Cooperación, etc. El mérito del empleado se observará a partir de la cantidad de afirmaciones positivas o negativas respecto a su desempeño a partir de las elecciones que efectúa su evaluador.

Hay que tener en cuenta que para que el instrumento sea confiable requiere de una elaboración compleja en relación a la formulación y a la elección de las oraciones que actuaran como predictoras.

Oraciones que se tomarán en cuenta:

	+	-		+	-
Es indeciso			Es fácil de motivar		
No acepta críticas			Se ausenta con frecuencia		
Tiene iniciativa			Tiene buenos modales		
Conoce su trabajo			Con frecuencia llega tarde		
Trabaja sin empeño			Trabaja con rapidez		

Estas oraciones son hechas al azar y con el objetivo que se adecuen a todos los puestos de Legaz SRL.

Pero suele suceder que, por ejemplo: "Se ausenta con frecuencia" es una afirmación difícil de calificar cuando las tareas del puesto obligan a que esto ocurra.

Suele agregársele a este método una “Tabla de Aplicabilidad” en la cual establece el “Grado” en que cada oración se ajusta a la conducta del Evaluado. Por ejemplo:

GRADO	SIGNIFICADO
1	La frase se aplica mal al desempeño del empleado
2	La frase se aplica apenas al desempeño del empleado
3	La frase se aplica razonablemente al desempeño del empleado
4	La frase se aplica en buena medida al desempeño del empleado
5	La frase se aplica totalmente al desempeño del empleado

Este método proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto nombrado en el marco teórico, “Halo”.

Además su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada por parte del evaluador.

Pero este método debemos implementarlo junto con otro debido a que es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta resultados globales.

Método de Registro de Acontecimientos Críticos: este método me parece muy interesante a implementar, ya que el Evaluador debe llevar un registro de las actuaciones más destacadas de sus empleados, ya sea por su carácter positivo como negativo.

Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). De esta manera, focaliza las excepciones en el desempeño de las personas.

Este método es extremadamente útil cuando se trabaja en sectores que requieren una gran responsabilidad y atención por parte de los empleados, porque son áreas problemáticas.

Puede simplemente anotarse el acontecimiento tal cual ocurrió o puede efectuarse la formulación anticipada de un conjunto de conductas positivas o negativas que un empleado podría llegar a desplegar en el caso de que ocurra un incidente crítico.

Ello supone contar con información anticipada respecto a los eventos críticos que pueden llegar a producirse en un determinado sector de trabajo.

Por ejemplo:

Control de Riesgos y Prevención de Accidentes:

Fecha	Acontecimiento
16/02/09	Advirtió que cajas con material inflamable se encontraban muy cercanas a las fuentes de calor.
25/07/09	Dejó un mechero encendido en el taller actuando contra normas.

Incidente Crítico:

Fecha	ASPECTOS POSITIVOS	Fecha	ASPECTOS NEGATIVOS

Este método reduce la subjetividad del Evaluador por cuánto este debe simplemente redactar el acontecimiento ocurrido.

Este método también es muy sencillo y económico de aplicar, es extensible a la totalidad de los empleados y lo más importante, el acontecimiento crítico es verificable por más de una persona.

Este método fue seleccionado debido a que la ocurrencia de acontecimientos críticos es muy frecuente, ya sea refiriéndonos a aspectos positivos como negativos.

Este método se debe usar junto con otros métodos, debido a que no haría justicia al comportamiento laboral cotidiano del empleado que transcurre en situaciones de normalidad.

Método 360° - Feedback: constituye el más actual de los métodos de evaluación de desempeño. Se encuadra dentro de los métodos



analíticos de evaluación individual, con aplicación de la técnica de evaluadores múltiples.

Mediante este método, el empleado no sólo se evalúa a sí mismo, sino que es evaluado por algunas de las personas con las que se vincula por los procesos de trabajo, esto incluye a sus jefes, sus subordinados, sus compañeros de trabajo e incluso, pueden ser incorporados sus "clientes internos" y sus "clientes externos" o proveedores.

Con la finalidad de evitar o, al menos, disminuir la burocracia que supone contar con múltiples fuentes de información sobre una persona, no se trata de que todos evalúen y sean evaluados por todos, sino que se toman a algunas de las personas del entorno inmediato del evaluado, un par de compañeros, algunos subordinados, algún proveedor, etc.; para que emitan su opinión. Lo novedoso del enfoque radica, no sólo en la inclusión de la evaluación de los subalternos, de los clientes internos y de los externos o proveedores, esto es, de las personas que están directamente vinculadas al evaluado por los procesos de trabajo, sino también en la conjunción de todas estas técnicas en un proceso único. (Chiavenato, 1997)

Me parece muy interesante contar con la inclusión en la "Evaluación del Desempeño", con este método ya que presenta la indiscutible ventaja de contar con múltiples fuentes de información, lo que permite un avance importante en materia de objetividad en la evaluación, ya que es sabido que en las tradicionales evaluaciones entre jefe-empleado existen siempre subjetividades y además será una información incompleta debido a que la fuente de datos parte de una sola persona.

Este método tiene la virtud de que las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico y mucho más amplio del comportamiento del Evaluado.

El 360° Feedback, le permitirá al Evaluado producir mejoras importantes en su desenvolvimiento, al permitirle tomar conciencia del impacto positivo y negativo que su comportamiento laboral genera en los demás.

Hay que tener en cuenta que este método puede resultar persecutorio y atemorizante para los integrantes de Legaz SRL, más que las evaluaciones de desempeño tradicionales, debido al mayor número de juicios y personas involucradas. En este caso intervendrán el Analista que hará las restantes evaluaciones, el superior inmediato, algunos compañeros seleccionados al azar de la misma área (teniendo siempre precaución en no alterar el clima de armonía en el trabajo cotidiano) y por supuesto el Socio Gerente de la firma.

Obviamente se debe evaluar la objetividad de las personas intervinientes.

El método fue elegido principalmente por su objetividad; por la amplitud; porque las respuestas se recolectan desde varias perspectivas y se puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroalimentación procede de más personas; por la diversidad de información que provee y sus múltiples evaluadores, pero tiene la desventaja de ser lento de procesar y costoso, lo que lo hace aplicable en empresas con un número alcanzable de empleados.

El método siguiente es importante aclarar que se administrará a los años de haber realizado las primeras evaluaciones, es decir, que si se superan los demás métodos se realizará el método que sigue.

Métodos de Evaluación basados en el Desempeño a Futuro: con estos métodos se evalúa ya sea el potencial del empleado o el cumplimiento de objetivos. Una de las técnicas es:

Administración por Objetivos: mediante esta técnica evaluador y evaluado establecen, conjuntamente, los objetivos de desempeño deseable. Dichos objetivos deben ser: factibles de realizar, medibles objetivamente, establecidos por acuerdo mutuo, con claridad y en número reducido, de lo contrario se producirá una dispersión de esfuerzos.

Es interesante tomar en cuenta también este método debido a que como se dijo anteriormente motiva a los empleados a realizar sus

tareas y medir tanto los aspectos cuantitativos (cuánto hizo, cuánto vendió, etc.) y los aspectos cualitativos (cómo lo hizo, cómo lo logro, etc.). Además se sabe que a los empleados les motiva tener en claro el sentido de dirección aportado por la empresa y el haber participado en su formulación.

Por ejemplo: no hay que tener sólo en cuenta la cantidad de repuestos vendidos, no es lo único que debe importar a la hora de medir el desempeño, también interesa todo lo que hizo el empleado para lograr objetivos propuestos.

Se debe tener mucho cuidado con los problemas expuestos en el marco teórico (halo, estereotipo, proyección, sombra, ayuda, etc.), que pueden aparecer en la Evaluación, ya que estos contaminan nuestro trabajo y nuestra objetividad.

Se sabe que toda "Evaluación de Desempeño" genera ansiedad, resistencia y desconfianza por parte del personal que será evaluado; situación que obliga a una gran prudencia a la hora de diseñar o adoptar un método.

Por último, cuando se administraron todos los métodos y el evaluador los ha analizado, comienza la etapa de brindarle a todos los empleados de Legaz SRL los resultados obtenidos; o sea que, para que la evaluación cumpla con su cometido es necesario notificar al evaluado los resultados de su desempeño, que tenga pleno conocimiento del cambio deseado y la razón por la cual se desea el cambio, esto se hace a través de la "Entrevista de Evaluación".

Esta entrevista debe ser transparente a fin de evitar la desconfianza del personal.

Por supuesto, es útil y necesario escuchar lo que el empleado tenga que decir al respecto, si está conforme no hay problema, pero si existe disconformidad, es el momento de que evaluador y evaluado expliquen las razones por las que cada uno defiende una calificación distinta.

La entrevista es el momento de aclarar los malentendidos, de explicar las razones por las que se tomó una decisión que nunca

ha habido ocasión de justificar, etc. Al final de este contraste de opiniones pueden pasar dos cosas: que el evaluador se declare satisfecho con las razones del otro y acepte la calificación o, que cada cual se obstine en su punto de vista. Lo que se quiere lograr con la Evaluación es que, evaluador y evaluado estén ambos de acuerdo con los resultados obtenidos y se tomen las medidas necesarias para cambiar algunos aspectos negativos y continuar fomentando los aspectos positivos.

Para llevar adelante una óptima entrevista de evaluación de desempeño, es importante tener en cuenta algunas recomendaciones: emplear técnicas que permitan romper el “hielo” inicial y crear “clima”, esto es para entrar en confianza evaluador-evaluado; lo importante es que con esta entrevista el empleado haya podido expresarse, escuchar sus fortalezas y debilidades y de esta manera poder actuar para mejorar las críticas expuestas y resolver los problemas, pero también acrecentar sus actitudes y competencias.

Las evaluaciones no deben ser una interpelación o un juicio público, por el contrario debe constituir un diálogo entre adultos, esclarecedor y fecundo.

Se realizará en Legaz SRL una “Evaluación de Desempeño”, con el objetivo de:

- Mejorar el desempeño de todos los integrantes de Legaz SRL, debido a que se le ejecutará una retroalimentación, o sea, una charla entre el Analista y el empleado evaluado y así permitirle a este conocer sus puntos fuertes y débiles y poder corregirlos.
- Poder identificar donde existen necesidades de capacitación y desarrollo, y así poder brindarle al empleado los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su cargo eficientemente o de la mejor manera posible.
- Identificar más correctamente al individuo o equipo que se sobresale en determinada actividad, y así poder recompensarlo/s; transfiriéndolo, realizando una promoción o alguna recompensa monetaria.
- Descubrir algún error en el Manual de Puesto, por ejemplo: que un empleado este en un cargo y sea más eficiente en otro.

- Poder medir el potencial de cada integrante para conseguir su plena eficiencia en el puesto de trabajo.
- Lograr que todos los empleados tengan bien en claro sus tareas, responsabilidades, tiempos de ejecución, funciones, etc.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa.
- Brindarle a todos los miembros de la organización, oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación, teniendo en cuenta los objetivos empresariales y también los individuales.

#### **9.1.d Propuesta, Cuarta Etapa**

Luego de realizar el "Proyecto" (primera etapa), después el "Manual de puestos" (segunda etapa) y de acuerdo a los resultados obtenidos en la "Evaluación de Desempeño" (tercera etapa), la cuarta etapa de la propuesta es brindar "**Incentivos**", o sea programas destinados a recompensar a aquellos empleados que mostraron un alto rendimiento o efectividad en sus tareas o en su puesto de trabajo.

A un factor externo que pueda desempeñar un papel estimulador se lo denomina a menudo "Incentivo". Así la motivación se activa en función del estado interno (impulso) y del incentivo. Cualquier cambio en el estado interno o en el incentivo produciría cambios en la motivación.

"Los Incentivos son esos agradecimientos extras que damos por mantener un alto nivel de desempeño". (Bob, 1996, Pág. 107)

Se sabe que por ser fija, la remuneración tradicional no motiva a las personas a desempeñarse mejor. Por esta razón hay que brindarles a los empleados un motivo para lograr efectividad por parte de ellos.

El Incentivo es selectivo, pues se le pagará a él o a los empleados destacados de la "Evaluación de Desempeño".

Un aspecto a tener en cuenta por parte de la empresa es que los incentivos no presionan sobre los costos de la empresa ya que se autofinancian con el aumento de la productividad y la disminución por parte de los costos en virtud de la dedicación de los empleados.

Existe el "Incentivo Remunerativo" y el "Incentivo No Remunerativo".

Como "*Incentivo Remunerativo*", se le otorgará a él o a los empleados sobresalientes un pago por mérito individual, como se dijo anteriormente basándose en los resultados de la "Evaluación de Desempeño": comisiones; pago por objetivos logrados por medio de un parámetro predeterminado y también un pago por presentismo, que no está asociado al desempeño sino al cumplimiento de horarios.

Y como "*Incentivo No Remunerativo*", se le brindará un reconocimiento (medalla, diploma) por parte del Socio Gerente, y premio en "especies" (electrodomésticos, órdenes de compra, cenas, etc.).

Estos incentivos son facilidades, comodidades, ventajas y servicios que la empresa otorgará a sus empleados para mejorar su calidad de vida laboral y su motivación.

También el incentivo es llamado "*Premio*", que es una ganancia especial por una realización especial, un obsequio por hacer un trabajo mejor de lo esperado. Premiar a los empleados por su trabajo excepcional es decisivo para su motivación y para que continúen dando lo mejor de sí.

Este es un buen aliciente para el trabajador ya que podrá contar con un dinero extra a fin de mes en base a la que el mismo a producido.

También se recomienda implementar, los llamados "*Reconocimientos Sin Costo*", por ejemplo:

- Llamar al Socio Gerente o al Gerente de área a un empleado a su oficina, simplemente para darle las gracias por algún trabajo bien hecho o un buen resultado obtenido.
- Visitar a los empleados y felicitarlos por su trabajo bien realizado, o por haber alcanzado los objetivos propuestos.
- Cuando el Socio Gerente entregue los cheques de pago, escribir una nota en el sobre agradeciendo las realizaciones de cada empleado.

Lo importante es diferenciar que la "Retribución" es el pago que uno recibe por hacer el trabajo para el cual lo contrataron. En cambio, el "Reconocimiento", es la celebración de un esfuerzo que va más allá de lo que una persona está obligada a hacer.

Si algo he aprendido en este trabajo práctico, es que toda persona desea ser apreciada; esto vale para gerentes y empleados; nunca dejamos de experimentar esta necesidad e, incluso cuando parecemos ser independientes y autosuficientes, lo cierto es que necesitamos que los demás nos ayuden a sentirnos valorados.

El reconocimiento, las recompensas y el refuerzo positivo dan siempre buenos resultados.

Lo que desean es que se les dé la prueba tangible de que uno realmente aprecia lo que hacen.

"Los refuerzos positivos no sólo mejoran el desempeño sino que son necesarios para mantenerlo en ese nivel". (Bob, 1996, Pág. 68)

En síntesis, la propuesta central se trata de, realizar un "**Proyecto**" tangible, el cual sea compartido entre todos los integrantes de la firma Legaz SRL. La segunda etapa es realizar un "**Manual de Puesto de Trabajo**", con el objetivo de profesionalizar los cargos de la empresa familiar Legaz SRL, también lograr un funcionamiento sistemático para obtener una correcta organización y mejorar la comunicación interna de la empresa.

La tercer etapa a llevar a cabo aproximadamente a los seis meses de haber realizado el "Manual de Puestos de Trabajo" es implementar la **"Evaluación de Desempeño"**, con el objetivo de obtener información respecto al rendimiento global de cada empleado de Legaz SRL, pudiendo conocer los puntos sobresalientes o fortalezas para recompensarlos, y debilidades de los integrantes de la firma para poder corregirlos.

Y como cuarta y última etapa de la propuesta a seguir, es brindar a los empleados destacados **"Incentivos"**, para lograr motivación, buen clima laboral y bienestar en la empresa.

Cuando se habla de "Profesionalizar los cargos", se apunta a la auténtica y necesaria profesionalización de los puestos de trabajo en la empresa familiar; ha de entenderse como la aplicación de modos de actuar que ayudan a realizar el trabajo, formular la estrategia y conducir directivos de una manera ordenada.

## **9.2 Otras Alternativas de Propuestas:**

Además de la propuesta central que se desarrolló anteriormente conviene tener en cuenta ciertas opciones con el objetivo de mejorar las falencias detectadas en el diagnóstico, que son de fácil implementación pero que se necesita que se revelen para poder comenzar a resolverlas o también para mejorar ciertos aspectos.

Para implementar las siguientes propuestas se ha pensado en una serie de acciones que tienden a ayudar a la empresa a conseguir su éxito organizacional y a los trabajadores a contar con un trabajo que los gratifique.

### **Propuesta 1:**

Una propuesta es la **"Colocación de un Transparente"** en la parte administrativa de la empresa; esto se haría con el objetivo de que se publiquen actividades extra laborales, como: campeonatos de fútbol, cenas, etc.; también para colocar los cumpleaños de



los integrantes correspondientes al mes en el cual se está; tareas o funciones que todos deben cumplir; normas, valores de la empresa y todo lo que uno crea que sean necesario que todos los integrantes de Legaz SRL conozcan.

Las anotaciones las haría la secretaria del área administrativa.

#### Propuesta 2:

Otra propuesta es la **"Colocación de Teléfonos Internos"**, debido a que los trabajadores de Legaz SRL coincidieron en mencionar, la falta de comunicación interna como el principal problema de la organización; con esta instalación de teléfonos se va a lograr que todas las áreas de la empresa (talleres, repuestos, administración) esté en contacto directo cuando lo necesiten sin moverse de su puesto de trabajo y ahorrando tiempo.

Pero de todas formas, la comunicación interna es más compleja.

Por esta razón además de la instalación de teléfonos internos, se debe pensar en otras estrategias, como por ejemplo: reuniones semanales, encuentros informales, etc. Con el objetivo de mejorar las comunicaciones y la cohesión de grupo, tan importante en un equipo de trabajo efectivo.

#### Propuesta 3:

La propuesta siguiente es que se incluya en el organigrama de la empresa a un **"Psicólogo Organizacional"** para satisfacer las necesidades pertinentes y que además cada cuatro meses organice jornadas con el objetivo de mejorar la cohesión entre los integrantes de la organización; reparar las comunicaciones, relaciones, clima laboral, conflictos existentes, también enseñarles como enfrentar una crisis o un momento no muy favorable para la empresa, y lo que sea necesario mejorar en esos momentos (por ejemplo, cuando ocurrió el conflicto entre el gobierno y el campo el personal se encontraba con mucha incertidumbre).

#### Propuesta 4:

Para comprometer a los directivos se ha pensado en una **"Reunión Semanal"** entre las diferentes áreas, con el objetivo principal

de organizar las tareas de la semana y comunicar a cada uno de los empleados sobre el propósito específico de su puesto, y los estándares de desempeño establecidos para cada trabajador; y una mensual con todos los integrantes de la firma con el fin de que esta ayude a la cohesión de grupo; información general; diálogos amplios; resolver dudas e incertidumbres; informar sobre el accionar de la empresa por parte de los directivos; expresar falencias detectadas; aumentar la confianza en cada uno de ellos, dándoles responsabilidades, toma de decisiones y autonomía en su puesto de trabajo, etc.

#### Propuesta 5:

Para contar con un personal motivado y predispuesto, se apoyará en el otorgamiento de un paquete de servicios, llamados **"Beneficios Sociales"**.

Estos beneficios sociales son el conjunto de actividades organizadas y reglamentadas que voluntariamente la empresa pone a disposición de manera gratuita o semigratuita a los trabajadores o eventualmente a sus familias, el objetivo de estos servicios es satisfacer exigencias y necesidades sentidas por la mayor parte de los mismos. (Huarte, 2003)

Son todas aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas otorgan a sus empleados para mejorar su calidad de vida laboral y su motivación. (Chiavenato, 1990)

Por parte de la organización no se deberá considerar como un gasto, sino como una inversión. Las ventajas que pueden obtener las empresas son significativas.

Ofrecer un paquete atractivo de prestaciones y servicios al personal, le da la posibilidad de contar con trabajadores motivados, predispuestos y comprometidos con ella.

Los beneficios sociales tienen una fuerte influencia en el desaliento de conflictos laborales y sobretodo cumplen con el fin principal de satisfacer los objetivos de los empleados, ya que si tuvieran que abonar con parte de sus salarios algún servicio en lugar de recibirlo de la empresa, deberían

desembolsar mayores sumas de dinero para acceder a dicho servicio.

Dentro de los servicios sociales incluiremos:

- Si el feriado es el día viernes, para cumplir con el sábado trabajarán una hora más todos los días de la semana, consiguiendo el sábado no ir a la empresa y poder disponer de un fin de semana largo.
- A fin de año, al empleado destacado se le regalará un viaje con su señora a algún punto del país, por un fin de semana.

El resultado que espera la empresa es, contar con personal motivado y predispuesto; lograr lealtad del personal y fomentar el compañerismo e integración grupal.

Propuesta 6:

Realizar un **"Plan de Capacitación"** para capacitar a los empleados en seguridad e higiene y brindarles los conocimientos y herramientas útiles para un mayor desempeño. La fundamentación de esta propuesta se basa en la necesidad detectada luego del trabajo de observación, de implementar una estrategia operativa que permita crear conductas y conciencia de trabajo que posibiliten a los empleados trabajar con mayor seguridad.

Abarcará a la totalidad de la plantilla de personal. Esta capacitación posee un carácter educacional e instructivo.

El momento para hacer esta capacitación es en el horario de trabajo y no el fin de semana.

Jornada de instrucciones sobre higiene y seguridad en el trabajo:

Protección contra incendios: incluye la explicación de conceptos, experiencia y práctica del uso del matafuego, con el objetivo de que todos los integrantes de Legaz SRL conozcan el manejo de éste.

Movimientos manuales de carga: incluye importancia de la columna vertebral, funciones, experiencia práctica con la utilización de

técnicas para disminuir el efecto de los esfuerzos sobre la columna.

Elementos de protección personal: incluye explicación de conceptos de accidentes de trabajo, contaminantes, uso correcto de elementos de protección personal. Como actuar ante el acontecimiento de sucesos imprevistos.

Esta jornada será dictada por un profesional en las instalaciones de la empresa. Quedando tiempo para la revisión de dudas, consultas, etc.

Como complemento de la jornada mencionada se utiliza de manera informal la técnica conocida como **"roll- play"**, esta es muy útil para que los empleados aprendan aplicando los conocimientos en juegos de roles; se formarán grupos mezclados entre trabajadores de distintas especialidades y tareas, de este modo se tendrá una mejor visión compartida del problema. Así se revisarán los acontecimientos ya sucedidos en la empresa y analizarán los hechos y reacciones de las personas involucradas en esos momentos, cada uno expresará su punto de vista y su manera de actuar en una situación similar. Esta técnica además de ser efectiva, motiva la participación de todos. (De Vattuone, 1994)

Con las propuestas anteriormente citadas se debería lograr contar con trabajadores satisfechos y motivados, lo que implicaría una empresa conformada por personas realizadas que buscan superarse continuamente, y como consecuencia, buscan el continuo crecimiento de la empresa.

Es importante que a partir de estas propuestas se genere una gran dosis de compromiso y responsabilidad, ya que muchos proyectos de revitalización estratégica se quedan en meras intenciones.

Es fundamental que en todas las propuestas mencionadas se integre a todos los empleados de Legaz SRL y por supuesto a sus correspondientes dirigentes, debido a que el cambio por el cual va a transitar Legaz SRL, transformará a sus miembros y

necesitarán el respaldo de todos. En síntesis la “Unión hace la Fuerza”.

## 10) Conclusiones Finales

Freud sostiene que la definición de salud se encuentra en la capacidad de amar y trabajar. Como consecuencia, considera al trabajo como uno de los ejes de la vida de la persona adulta, y como tal, nunca es neutro en relación a la salud de las personas. Es precisamente en relación a este factor, que se busca lograr que el ámbito de trabajo sea un lugar que favorezca la salud y permita el máximo desarrollo de las personas. (Freud, 1930)

Desde muy temprana edad nos enseñan a analizar los problemas, a fragmentar el mundo. Al parecer esto facilita las tareas complejas, pero sin saberlo pagamos un precio enorme, debido a que no vemos las consecuencias de nuestros actos; perdemos nuestra sensación intrínseca de conexión con una totalidad más vasta. Cuando intentamos ver la "imagen general", tratamos de ensamblar nuevamente los fragmentos, enumerar y organizar todas las piezas. Pero, como dice el físico David Bohm, esta tarea es fútil: es como ensamblar los fragmentos de un espejo roto para ver un reflejo fiel. Al cabo de un tiempo desistimos de tratar de ver la totalidad.

Tenemos que destruir la ilusión de que el mundo está compuesto por fuerzas separadas y desconectadas. Cuando abandonemos esta ilusión vamos a construir "Organizaciones Inteligentes", organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.

Lo que se pretende con esta intervención es instaurar formas de control constructivas que conduzcan a las personas, de manera

sana y libre, hacia los objetivos organizacionales propuestos, y permita que ellas también puedan alcanzar sus objetivos individuales y satisfacer las expectativas personales.

Este contacto con situaciones reales ha posibilitado que uno, como futuro profesional, pudiera jugar el rol profesional, delimitando fronteras existentes relacionadas a la experiencia, las herramientas, los conocimientos y la incertidumbre generada por esta escena particular.

Debo destacar la apertura de los miembros de la empresa Legaz SRL para reflexionar, trabajar sobre premisas y brindar información que detecte problemas fundamentales que influían sobre la situación actual de la empresa.

Junto con los dirigentes de la empresa y todos los empleados que conforman Legaz SRL, se deberá conseguir una conducción anticipatoria, que hace al mantenimiento preventivo y al cuidado de la salud del sistema. Además la empresa deberá asumir una modalidad participativa, integrativa, adaptable, que le permitirá afrontar ágilmente las condiciones cambiantes del ambiente y amoldarse a esos cambios.

Legaz SRL comenzará a brindar "Retroalimentación" a sus empleados, lo que permitirá conocer sus puntos fuertes y sus puntos débiles y así poder corregirlos.

Al implementar una política de reconocimiento y facilitando una descripción clara de los puestos de trabajo, se asegurará que las tareas sean compatibles con las capacidades y habilidades de la personas que ocupen esos cargos; y principalmente explicar la función que tiene el trabajo de cada individuo en relación con toda la organización, también se promoverá entre los trabajadores motivación individual, adecuado clima laboral, buena cohesión de grupo, pertinentes comunicaciones formales, limitación de roles y tareas, etc.

Legaz SRL es una empresa que quiere seguir creciendo, yendo a la par del respaldo de John Deere, y para eso esta comenzando a lograr que todos los empleados tengan bien en claro sus tareas, responsabilidades, tiempos de ejecución, funciones, etc.

También los dirigentes de Legaz SRL consideran a los recursos humanos como un recurso básico de la empresa, por ello les brindan a todos los miembros de la organización, oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación, teniendo en cuenta los objetivos empresariales y también los individuales.

Si algo he aprendido en este trabajo práctico, es que toda persona desea ser apreciada; esto vale para gerentes y empleados; nunca dejamos de experimentar esta necesidad e, incluso cuando parecemos ser independientes y autosuficientes, lo cierto es que necesitamos que los demás nos ayuden a sentirnos valorados.

El reconocimiento, las recompensas y el refuerzo positivo dan siempre buenos resultados.

Por último, para mí con la presencia de reuniones semanales los tres socios de Legaz SRL estarán comprometidos con las diferentes áreas, para lograr un trabajo ordenado, libre de dudas y malestares; tener personal motivado y predispuesto; lograr lealtad del personal y fomentar el compañerismo e integración grupal.

Lo esencial de este proyecto es tener en mente que, todos estos planes de intervención se desarrollan, sin perder de vista en ningún momento, que como psicólogos insertos en un ámbito institucional, nuestro principal objetivo es apuntar al cuidado del empleado, reduciendo situaciones que pudieran generar ansiedad, estrés u otro tipo de situaciones que atenten a la integridad física y psíquica de las personas.



## 11) Bibliografía:

1. Block, Peter. (2009). *Consultoría sin Fisuras: una Guía para Convertir su Experiencia en Conocimientos Útiles* (1ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
2. Bob, Nelson. (1996). *1001 Formas de Recompensar a los Empleados*. Colombia: Norma.
3. Chiavenato, Idalberto. (1997). *Administración de Recursos Humanos. Las Personas y las Organizaciones*. (1 ed.). McGraw-Hill.
4. Covey, Stephen. (1989). *Los Siete Hábitos de la Gente Eficaz*. México: Paidós.
5. Davis, Keith y Newstrom, John W. *Comportamiento Humano en el Trabajo* (10ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Mc Graw- Hill.
6. De Vattuone, Lucy F. (1994). *Educación para la Salud* (18ª ed.). Buenos Aires: El Ateneo.
7. Dodero, Santiago. (2008). *El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas* (2ª ed.). Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
8. Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo. (1995). *Identidad de las Organizaciones: Invariancia y Cambio*. Buenos Aires. Argentina: Paidós.
9. Freud, Sigmund. (1930). *El Malestar en la Cultura*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.
10. Gallo, Miguel Ángel. (1998). *La Sucesión en la Empresa Familiar*. Barcelona. España: La Caixa.

11. Gibson, James; Ivancevich, John y Donnelly, James. *Las Organizaciones, Comportamiento - Estructura - Procesos*. (10ª ed.): Mc Graw - Hill Interamericana.
12. Huarte, Alejandro. (2003). *Métodos Cuantitativos de Gestión I, Beneficios Sociales*.
13. Milcovich G. y Bordeau J. (1997). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*: Adisson.
14. Nuttin, Joseph. (1982). *Teoría de la Motivación Humana*. Barcelo, España: Paidós.
15. Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones* (6ª ed.).
16. Rodríguez, Darío. (2000). *Diagnóstico Organizacional* (3ª ed.). México: Alfaomega.
17. Schein, Edgar. (1985). *La Cultura Organizacional y el Liderazgo*. Madrid, España: Plaza y Janes.
18. Schein, Edgar H. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Hall Prentice Hispanoamericana.
19. Sherman, Arthur; Bohlander, George y Snell, Scout. *Administración de Recursos humanos*. Thomson Editores.
20. Schlemenson, Aldo. (1993). *Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal: Crisis y Conflicto en Contextos Turbulentos* (1ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Paidós.
21. Schlemenson, Aldo. (1990). *La Perspectiva Ética en el Análisis Organizacional* (1ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Paidós.

22. Schvarstein, Leonardo. (2006). *Psicología Social de las Organizaciones: Nuevos Aportes* (2ª ed. 1ª reimp.). Buenos Aires, Argentina: Paidós.
23. Senger, Peter. *La Quinta Disciplina*.
24. Vélaz Rivas, José Ignacio. (1999). *Motivos y Motivación en la Empresa*. Madrid, España: Díaz de Santos.
25. Zepeda. *Psicología Organizacional*.
26. <http://www.emprender-online.com.ar/el-diagnostico-foda>