



Embalajes Argentinos S.A

Ed. 1502/0477

Graciela Edith Romani

CATALOGADO

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

POSTGRADO EN GESTION DE PYMES

TALLER DE INTEGRACION Y TESINA

2º CUATRIMESTRE DE 2007

TOP
G.33 j G.33A
R4E
Trab. Asign.

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Emilio O. ALFREDO L. PALACIOS

TESINA: Estudio de Caso en PYME Familiar

PROFESORES:

- **ADRIANA FASSIO**
- **ANGEL DE MENDONCA**

Alumna:

- **Graciela Edith Romani**

TESINA: ANALISIS DE UN CASO

INDICE

Introducción.....	Pág. 2
Marco Teórico:.....	Pág. 4
Comportamiento.....	Pag. 4
Modelos.....	Pag . 5
Paradigmas.....	Pag. 12
Identidad.....	Pag. 13
Cultura.....	Pag. 20
Recursos Humanos.....	Pag. 26
Descripción.....	Pág. 27
Metodología.....	Pág. 31
Desarrollo.....	Pág. 32
Diagnóstico.....	Pág. 34
Conclusión.....	Pág. 41
Bibliografía.....	Pág. 42
Anexo-Entrevistas.....	Pág. 44

INTRODUCCION

La realización del presente trabajo para la cátedra Integración y Tesina del Post Grado PYMES de UBA Económicas está destinado a una empresa del mercado del rubro Embalajes. Se analiza la situación de una pequeña empresa, la elección fue motivada por elementos significativos que pueden como en este caso diagnosticar el funcionamiento de la misma, transformarla y enriquecerla.

La realización del diagnóstico organizacional implica un proceso con una secuencia de actuaciones que tienden a la transformación de una situación inicial.

Diagnosticar es un proceso que permite conocer y descubrir signos que caracterizan a un objeto (en esta caso una organización, la pequeña empresa de embalajes). El conocimiento que se obtiene está en estado de verificación constante.

Los objetivos son:

- Describir y analizar la empresa.
- Conocer el funcionamiento de la organización con su actual estructura y administración.
- Investigar si existe demanda y necesidad de sus productos
- Detectar puntos de urgencia e identificar las áreas de necesidad y mejora.
- Conocer la dinámica organizacional y establecer cuáles de estos aspectos inciden en el aprendizaje.
- Detectar esquemas de acción recurrentes en la organización y relacionarlos con los estilos de acercamiento a los conocimientos.
- Identificar canales formales e informales de comunicación.
- Establecer redes de transferencia, de vínculo de los actores entre sí, con la organización y con el conocimiento.
- Conocer como es la comunicación en las distintas áreas.
- Establecer qué lugar ocupa el aprendizaje.
- Conocer puntos de convergencia y divergencia entre el discurso y la organización de la documentación, así como de los discursos entre sí.

- Identificar la actitud ante el cambio a fin de evaluar en que medida la implementación de mejoras puede favorecer a la competitividad de la empresa y al incremento de la productividad.

- Análisis del clima organizacional.

- Conocer políticas y estrategias de participación, entre otras.

Para hacer este trabajo utilice una serie de instrumentos para relevar la mayor cantidad posible de datos que me permitan realizar el diagnóstico organizacional. A saber:

- Observación directa de la empresa.

- Entrevista a la directora de la Empresa.

- Entrevista a la Responsable del Área de Administración.

- Entrevista al Responsable de Depósito y Distribución.

- Encuesta de Clima Organizacional.

MARCO TEORICO

Comportamiento Organizacional.

Las organizaciones son el escenario donde las personas pasan la mayor parte de sus vidas desempeñando distintos papeles adquiriendo diferentes productos y servicios. Por una parte, todas las organizaciones necesitan de las personas para poder funcionar; por otra, las personas necesitan de las organizaciones para poder vivir, trabajar, adquirir bienes y contratar servicios.

El comportamiento organizacional trata del estudio de los individuos y los grupos que actúan en las organizaciones y refleja la constante interacción entre las personas entre si, entre las personas y las organizaciones, y cual es la influencia entre unas y otras.

El comportamiento organizacional se caracteriza por ser una disciplina científica aplicada, adoptar un enfoque contingente, emplear una metodología científica, ayudar a las personas a resolver problemas organizacionales y esta relacionado con las ciencias sociales.

Podemos abordar el comportamiento organizacional desde tres niveles: el enfoque macro, es decir, el nivel organizacional, el enfoque intermedio-nivel grupal- y el enfoque micro –nivel individual-. El comportamiento organizacional también se enfoca hacia variables independientes que están situadas en el ámbito del sistema organizacional, variables en el ámbito grupal y del comportamiento individual de las personas. Además se enfoca hacia variables dependientes como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción en el trabajo, que son resultado de las variables independientes.

El comportamiento organizacional también afronta desafíos importantes como el grado de cambio en el mundo y en el contexto de los negocios, en o las características de la fuerza de trabajo que actúa en las organizaciones, en las expectativas de los clientes y de los consumidores, entre otros.

El mundo de las organizaciones se caracteriza por aspectos como la globalización, la tecnología, la diversidad y la ética. Las organizaciones son unidades sociales, (o agrupamientos humanos) intencionalmente construidas y reconstruidas con el fin de alcanzar objetivos específicos y dependen de las actividades y los esfuerzos colectivos de muchas personas que colaboran para su éxito. En realidad, las organizaciones son

sistemas de colaboración y cooperación humana que tienen una finalidad específica. El clima de las organizaciones es un producto intrínseco de ellas.

Las organizaciones representan un motor para el desarrollo económico y social. Ellas son las que producen bienes y servicios, impulsan el consumo, la innovación tecnológica y hacen su aporte para el progreso de los países.

Los recursos materiales y financieros son parte necesaria para las empresas y organizaciones y corresponden a sus activos y pasivos tangibles y la lectura de los mismos se realiza por la contabilidad y las finanzas. También están dotadas de recursos humanos que son las personas que trabajan en las organizaciones. En la actualidad el concepto mas ampliamente aceptado es que las personas son colaboradores internos o externos que contribuyen al éxito de la organización.¹ Asimismo puede darse el caso que sean socios y dueños (ejemplo las cooperativas de trabajo).

MODELO DE EMPRESA.

El presente trabajo se realizo en una pequeña empresa.

Es probable que las pequeñas empresas operen en un único mercado o en un número limitado de mercados, probablemente con una gama reducida de productos o servicios. Es improbable que las pequeñas empresas tengan servicios centrales encargados de realizar complejos análisis e investigación de mercados: por el contrario, serán los propios altos directivos, incluso puede que el fundador de la empresa, los que tengan contacto directo con el mercado y por tanto, será su experiencia la que tenga gran influencia en la compañía. En efecto, en las pequeñas empresas, los valores y expectativas de los altos directivos, que pueden tener arte de la propiedad, serán probablemente muy importantes, y aun que la dirección no tenga la propiedad, puede ser que los valores y expectativas de los fundadores prevalezcan. También es probable que, salvo que la empresa se especialice en un segmento de mercado particular (y el identificar un tipo de nicho de mercado puede ser muy acertado), este sujeta a importantes presiones competitivas: de modo que las estrategias competitivas probablemente sean de especial importancia para una pequeña empresa. Sin embargo, las decisiones sobre estrategia competitiva estarán posiblemente muy influidas por la experiencia de los que gestionan la empresa.

¹ Chiavenato, Adalberto. "Comportamiento Organizacional" – la dinámica del éxito en las organizaciones". Ed. Thompson. 2004

Las pequeñas empresas suelen ser también empresas privadas. Esto afecta de forma significativa a su capacidad de conseguir capital. En combinación con la influencia del fundador en la elección del producto y el mercado, esto puede implicar que las elecciones estratégicas estén limitadas. La empresa puede considerar que su papel consiste en consolidar su posición en un mercado particular. Si no es así, y esta buscando el crecimiento, entonces la necesidad de financiación para el desarrollo de relaciones estratégicas con instituciones financieras como los bancos pasa a ser una cuestión estratégica clave.

MODELO DEL CICLO DE VIDA DE UNA EMPRESA.-

Desarrollo	Crecimiento	Destrucción	Madurez	Declive
Pocos: prueba usuarios	Crecimiento de usuarios prueba del producto/ Servicio	Creciente Selectividad en la compra	Saturación de usuarios Repetición de la Confianza en la empresa	Abandono del uso
Pocos Competidores	Entrada de competidores Intentos de probar la Producto Lucha por cuota de la Mercado Producto/servicios Indiferenciados.	Puede haber muchos Probable reducción de precios por volumen Reestructuración de los competidores débiles	Lucha para conservar la cuota de mercado Dificultades para obtener ganar cuota de mercado Énfasis en la eficiencia/reducción de costes	Salida de algunos competidores Distribución selectiva

ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

ESTRUCTURA SIMPLE

Una estructura simple puede ser considerada como una estructura no formal. En una estructura simple, la organización es regida por el control personal de un individuo. Es el tipo de organización común a muchas pequeñas empresas. Puede existir un propietario que asume la mayor parte de la responsabilidad directiva, tal vez un socio o un ayudante. Sin embargo, existe una escasa división de la responsabilidad directiva, y, probablemente, una definición poco clara de quien es responsable en situaciones en las que hay más de una persona implicada.

El principal problema es que la organización solo podrá operar de forma efectiva hasta que alcanzar cierta dimensión, a partir de la cual es demasiado difícil que una sola persona pueda mantener el control. Este umbral de tamaño dependerá de la naturaleza del negocio, mientras un vendedor de seguros puede manejar por si mismo un gran volumen de negocio, mientras que negocios de un tamaño similar (en términos de volumen de ventas) en la producción y venta de bienes, pueden tener unas operaciones



mucho mas diversificadas, y por tanto, resultan mas dificiles de controlar personalmente, dada la amplia gama de competencias que ese necesitan para realizar todas las actividades.

ESTRUCTURA FUNCIONAL.

La estructura funcional se basa en las actividades primarias que hay que realizar, como producción, finanzas y contabilidad, marketing, persona. Esta estructura se suele encontrar en pequeñas empresas, o en aquellas que tienen una gama de productos relativamente pequeña, y no diversificada. Sin embargo, dentro de una estructura con múltiples divisiones cada una de ellas se dividirá en áreas funcionales...

NATURALEZA DEL TRABAJO DIRECTIVO.

Los aspectos de la labor del directivo son: planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar. Esta es la labor del directivo. Se constituye en un líder de su empresa.

Las actividades directivas pueden dividirse en tres grupos: relaciones interpersonales, de transmisión de información y las de toma de decisiones.

En el papel del líder se manifiesta con mayor claridad el poder directivo de la empresa.

Los roles directivos:

1. Las actividades y los roles directivos pueden dividirse en tres categorías:
 - las relaciones interpersonales,
 - los relativos al tratamiento de la información
 - los que atañen a la toma de decisiones importantes.
2. Puede describirse el trabajo de todo tipo de directivo según un esquema de diez roles observables: cabeza visible, enlace y líder (roles interpersonales), monitor, difusor y portavoz (roles informativos) y empresario, gestor de anomalías, asignador de recursos y negociador (roles de decisión).
3. Este conjunto de diez roles forman una gestalt, un todo integrado. Los tres roles interpersonales derivan de la autoridad formal y el status del directivo, dando lugar a los tres roles informativos estos por su parte, capacitan al directivo para desempeñar los cuatro roles de decisión.”.

Modelos de Diagnóstico: existen tres tipos de modelo

A.-El modelo de la compra:

Prevalece mucho más que los otros y es el de “compra de información experta o de servicio experto”. El comprador, un gerente o un grupo de la organización, determina una necesidad (algo que desea saber o una actividad que desea que se realice), para ello buscará un consultor que satisfaga tal necesidad.

El éxito del resultado de la consulta que realice la organización depende de que:

1. El gerente o grupo haya diagnosticado correctamente sus propias necesidades,
2. El gerente o grupo haya comunicado correctamente al consultor estas necesidades,
3. El gerente o grupo haya estimado con precisión la capacidad del consultor para proporcionar la clase correcta de información o servicio deseados
4. El gerente o grupo haya considerado a fondo las consecuencias de que el consultor recoja información o de realizar los cambios que pueda recomendar el consultor o las consecuencias de ambas cosas.

La frecuente insatisfacción expresada por los gerentes por la calidad de los servicios que ellos creen recibir de sus consultores, se explica fácilmente cuando uno considera cuántas cosas han de ser acertadas para que funcione o sirva el modelo de la compra.

B.-El modelo de Doctor-paciente:

Es otro modelo de tradicional de consulta. Uno o más ejecutivos de la organización deciden llamar a un consultor o a un equipo de consultores para que les “eche un vistazo”, de modo muy semejante al paciente que va a visitar a su doctor para que le haga el reconocimiento medico anual.

Se supone que los consultores descubrirán qué está mal y en qué parte de la organización y, entonces como un médico, recomendarán un programa de terapéutica.

Con frecuencia, el gerente escoge el área de la organización donde tiene dificultades o en la que el desempeño ha decaído, y le pide al consultor que averigüe lo que esta andando mal.

Pero este modelo esta lleno de dificultades. Una de las más obvias es que la unidad organizacional señalada como paciente, puede resistirse a revelar la clase de información que probablemente necesitará el consultor para hacer su diagnóstico. De

hecho, se puede pronosticar que habrá deformación sistemática en las respuestas a los cuestionarios y en las entrevistas.

Otra dificultad de este modelo es que, a veces, el paciente no está dispuesto a aceptar el diagnóstico o la prescripción ofrecidos por el consultor.

Si el consultor hace todo el diagnóstico, mientras el cliente espera, de modo pasivo, una fórmula, se puede pronosticar que se abrirá un abismo en el campo de la comunicación, que hará que la fórmula parezca impertinente o desagradable, o ambas cosas.

C.- El modelo de Consultoría de Procesos:

La consultoría de procesos es un conjunto de actividades del consultor que ayudan al cliente a percibir, a comprender y a actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente.

La consultoría de procesos consiste esencialmente en la elaboración del diagnóstico en colaboración con el cliente y en la transmisión a este de la capacidad para diagnosticar.

Un supuesto básico de la consultoría de procesos es que el cliente debe aprender a ver por sí mismo el problema, a participar en la elaboración del diagnóstico y a estar comprometido activamente en la labor de encontrar un remedio.

Los elementos importantes que hay que estudiar en una organización son los procesos humanos que ocurren en ella. Un buen diagnóstico de un problema organizacional puede ir más allá de un análisis de tales procesos, pero no puede darse el lujo de pasarlos por alto. Por consiguiente, el consultor de procesos es sobre todo un experto en procesos individuales, interpersonales y de grupos; y cuanto mejor comprendidos y mejor diagnosticados sean estos procesos, mayor será la probabilidad de encontrar soluciones a los problemas técnicos, financieros, humanos que sean aceptadas y usadas por los miembros de la organización.

Por tanto lo esencial para la consultoría de procesos es la habilidad para:

1. Establecer una relación de ayuda.
2. Saber que clases de procesos hay que observar en las organizaciones.
3. Intervenir de tal modo, que sea mejorado el proceso organizacional.²

El concepto de autoorganización, es entendido como la capacidad de las organizaciones sociales, consideradas como sistemas.

² Schein, Edgard. "Consultoría de Procesos".

Es una capacidad compleja que incluye componentes básicos tales como: producirse por sí sola; mantener los rasgos de identidad frente a perturbaciones; capacidad de operar en condiciones diferentes de las de origen; presencia de procesos internos de control; capacidad del sistema para realizar su propia renovación estructural; autonomía.

Hablar de autoorganización requiere tener en claro los fundamentos de la invariancia y del cambio en el sistema. La invariancia es la permanencia de los rasgos de identidad de las organizaciones a pesar de las modificaciones estructurales que se dan a través del tiempo.

La invariancia y las transformaciones son fenómenos que coexisten, se requieren mutuamente para explicarse.

La autoorganización es una propiedad emergente del funcionamiento del sistema social. La idea del enfoque es ofrecer a todos los niveles del sistema un esquema conceptual y operativo a través del cual puedan desarrollar políticas de gestión.

Los estudios sobre autoorganización se sustentan en un modo particular de pensar sobre cuales son las variables que llevan a las organizaciones a funcionar como lo hacen. A esto se denomina Paradigma.

PARADIGMAS:

El Paradigma de la Simplicidad explica a las organizaciones como mecanismos (externo regulados) creados artificialmente para lograr objetivos. Se basa en el aislamiento de los síntomas y el pensar dividido. Se confiere predominio a las articulaciones jerárquicas y el análisis de la conducta de sus componentes se realiza a partir del concepto de funcionalidad.

Los supuestos básicos del paradigma de la simplicidad son: la causalidad lineal; los objetivos como elemento integrador de conductas individuales; el medio ambiente externo como determinante de los cambios organizacionales; las tendencias hacia el orden y el equilibrio en las actividades de la organización; la explicación simplista del sistema para explicar el funcionamiento del conjunto y el reduccionismo como método para el análisis de las conductas de los participantes.

El Paradigma de la Complejidad se caracteriza por sostener que la realidad organizacional presenta procesos no ordenables o programables desde el exterior. Se supone la presencia de fuerzas que reconocen múltiples fuentes y que se ejercen en

distintas direcciones. Se admite la coexistencia en el mismo sistema, de relaciones complementarias, simultáneas y antagónicas. La organización existe en un medio interno de relativo desorden, diversidad e incertidumbre.

La consideración de la complejidad restituye a las organizaciones sociales su condición de sistemas blandos. Son elementos determinantes de este tipo de sistemas la riqueza y variedad de los enlaces entre sus componentes, sus determinaciones reciprocas así como el hecho de desplegar dinámicamente su variedad en el tiempo.

Las características de este paradigma son: poli causalidad en procesos organizacionales; el equilibrio dinámico; el concepto de recursividad; orden en el ruido y a partir de él; la forma del tiempo (los tiempos en la organización, concepto de ciclos en el tiempo interno, identidad y dimensiones del tiempo); análisis sincrónico y diacrónico; la ilusión de los objetivos; revisión del concepto de adaptación.

IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

La identidad es aquello que distingue a unas organizaciones de otras y que se trata de conservar a lo largo del tiempo, es un concepto cuya característica es la identificación. Las organizaciones se comportan como homeostatos que procesan las perturbaciones endógenas y exógenas de modo tal de mantener ciertas características invariantes.

La identidad se materializa a través de una estructura, que es la que asume una organización en un aquí y ahora. La estructura se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace por las relaciones entre sus integrantes y por el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones los programas existentes para su implementación y control.

El concepto de estructura, complementario con el de identidad, recoge la noción de sistema abierto para la organización. Así se puede comprender como frente a perturbaciones del contexto la estructura se modifica pero la identidad permanece.

Los elementos de la estructura pueden agruparse en tres dominios (la noción de dominio es esencialmente instrumental y operacional), el de las relaciones, el de los propósitos y el de las capacidades existentes.

El Dominio de las Relaciones alude a personas articuladas entre si en una estructura que reconoce determinantes: ideológicos (valores), organizacionales (roles), libidinales (afectos). La heterogeneidad determina conflictos que se resuelven a través de la lógica del poder (aquella que explica y permite resignificar una gran parte de las dificultades

que se presentan a diario en la organización). Se analizan mecanismos de asunción y adjudicación de roles, y los vectores son: pertenencia, pertinencia, cooperación, comunicación y aprendizaje.

El Dominio de los Propósitos hace mención a todo orden (metas, objetivos, políticas) que orientan las acciones de las personas, ya sea individual conjuntamente. Los propósitos son ideas agrupables entre si. La lógica dominante es la de la racionalidad. El denominador común es la búsqueda del orden, permanencia, estabilidad (explícitos o implícitos). Se incluyen propósitos de personas, de grupos, de la organización que pueden ser contradictorios. La condición de los propósitos es la pertinencia respecto de la organización.

El Dominio de las Capacidades Existentes, se refiere a los recursos de diferentes clases, que se desarrollan y emplean para los propósitos y la legitimación de las relaciones. La lógica dominante es la del usufructo. Una capacidad se acumula en tanto su utilización tenga sentido para la organización. Se incluyen no solo medios materiales, sino también normas, técnicas, modelos, valores, creencia y mitos.

La relación entre los dominios es de causalidad reciproca, son las que determinan la dinámica interna de una organización. Las articulaciones entre dominios están regida por procesos: adjudicación y asunción de roles (la función del rol implica objetivos, mientras que su status alude a las relaciones con otros roles), entre el dominio de las relaciones y los propósitos.; capacitación (los proceso de capacitación permiten a los sujetos adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para utilizar las capacidades), entre el dominio de las relaciones y el de las capacidades existentes; productividad, (una mejor relación entre insumos y productos), entre el dominio de los propósitos y el de las capacidades existentes.³

Micro perspectiva del comportamiento organizacional- Las personas dentro de las organizaciones

No existe una organización sin personas. El comportamiento individual es un aspecto fundamental del comportamiento organizacional. Los supuestos y las perspectivas respecto a la naturaleza de la personas marcaron el trato que les dieron las organizaciones.

³ Schvarstein, Leonardo. Etkin, Jorge "Identidad de las Organizaciones"- Invariancia y Cambio

El hecho es que las personas, aun cuando todas pertenecen al genero humano, son diferentes entres si. Diferentes en su capacidad para comportarse, en sus necesidades y en la forma en que tratan de satisfacerlas, piensan en el futuro y deciden como comportarse, perciben el ambiente en función de sus necesidades y experiencias pasadas, reaccionan afectivamente e infinidad de factores provocan sus comportamientos y actitudes.

El patrimonio de la diversidad está constituido por talentos que están integrados en un diseño organizacional y unido por una cultura organizacional. Las personas tienen diferentes rasgos y aptitudes, sean físicas o cognitivas. Las competencias esenciales de la organización dependen de las competencias individuales de sus miembros. Los beneficios de esta diversidad proporcionan diferentes competencias en la organización.⁴

Existir significa, potencialmente, construir proyectos en los que el hombre despliega sus aptitudes y recursos, anticipa un futuro. Las personas construimos proyectos de vida laboral que sintetizan nuestra imagen personal y la concepción del mundo que nos rodea y fundamentan nuestras acciones. Construir un Proyecto de Vida Laboral asegura la conservación y el desarrollo de las potencialidades.

Existe una clasificación de ello, que no implica un juicio de valor, a saber: *Proyecto de vida labora Auténtico* y *Proyecto de vida laboral Inauténtico*.

El primero implica ser capaz de asumir y superar los conflictos permitiendo el desarrollo de las posibilidades. Los rasgos principales de este proyecto son: encarnado en una personalidad madura; síntesis integrativa del presente, pasado y futuro; estructurado en base a motivaciones; no presenta trastornos del sufrimiento laboral; hallazgo del sentido experimentado como bienestar. En cuanto a la relación con el trabajo, manifiesta una adaptación creativa. La adaptación depende del modo en que el individuo interactúa con su medio para la satisfacción de sus necesidades y motivaciones personales y las demandas que la situación laboral le plantea. La organización que desarrolla una adaptación creativa estimula el desarrollo y crecimiento de los trabajadores. Es entendida como un sistema abierto en constante interacción con su medio, transformando y convirtiendo esa información en productos y servicios. La capacidad de un individuo para procesar internamente sus relaciones con el medio se llama plasticidad y esto implica la existencia de procesos adaptativos y de aprendizaje

⁴ Chiavenato, Adalberto. "Comportamiento Organizacional" – la dinámica del éxito en las organizaciones". Ed. Thompson. 2004

por parte del individuo y de la organización. En la adaptación creativa se halla una síntesis de fantasía y realismo, siendo el trabajador protagonista activo de su proyecto.

El segundo, Proyecto de Vida Laboral Inauténtico, se caracteriza por la detención, inhibición o regresión en el desarrollo de las etapas laborales. El individuo no tiene suficientes recursos personales para lograr adaptarse a las exigencias y demanda de la situación laboral. Sus rasgos principales son: personalidad inmadura; predominio de las tendencias individuales; Determinismo del pasado sobre el presente, sin perspectiva al futuro; predominan las motivaciones secundarias por sobre las esenciales; Aparecen varios trastornos relacionados con la Psicopatología Laboral (stress, fatiga, burn out, depresión); predominio de desvalores. La inadaptación como modalidad de proyecto vital laboral implica la interacción relacional entre una personalidad con insuficientes recursos para responder a las demandas del ambiente, y un mundo cerrado que no le brinda oportunidades de despliegue de sus posibilidades sanas. Aquí se hallan fantasías desiderativa y de temores, coartando la posibilidad de creatividad.

La asociación de no adaptación y desvinculación del medio externo, ha sugerido la denominación de ensimismamiento inadaptado para esta modalidad laboral.

Este proyecto laboral presenta una segunda configuración que corresponde a la sobreadaptación. Es decir, el individuo se adaptaría excesivamente a los requerimientos del exterior, en una actividad sacrificada y sostenida. Busca responder con autoexigencia a la demanda laboral. Los rasgos principales de este proyecto son: personalidad inmadura; predominio de las tendencias del yo individual; el sobreadaptado vive en un presente significado desde esa necesidad extrema de autoafirmación; el proyecto laboral se construye en base a motivaciones secundarias; manifiesta trastornos vinculados con el trabajo, siendo el stress un estado permanente que lo lleva a pérdidas importantes de salud; predominan los desvalores y antivalores; ha construido un falso self que le impide llegar a apropiarse las notas de la realidad desde una selección personal, quedando determinado por una dependencia alienante hacia las demandas y necesidades de los otros. Esta modalidad laboral supone una personalidad que ha madurado excesivamente en el área racional en detrimento de la afectiva, vital; y un mundo laboral deshumanizado y deshumanizante ante el que se ha

sometido. Ha quedado inhibida la creatividad, es por ello que a esta configuración se la denomina sobre adaptación enajenante.⁵

La salud y enfermedad en la dimensión laboral, debe ser analizada a partir de tres niveles: individual, grupal y organizacional.

A.- Nivel individual, Aldo Schlemenson, define a la personalidad normal a partir de rasgos: Capacidad (aptitud para resolver problemas y utilizar a pleno potenciales físicos y psíquicos), Independencia (ser capaz de involucrase en opiniones grupales, tomar decisiones, consensuar, determinar o rechazar objetivos), Autonomía (no caer en sometimientos, exigir y acatar la ley), Equidad (tener sentimientos de equidad y justicia), Colaboración (es capaz de interactuar de forma colaborativa con otros), Identidad (poseer conciencia de si y de otros), pertenencia (tener sentimientos de solidaridad), Impulso vital (desear vivir y preservar la especie) y Ansiedad (estar libre de desconfianza y sospecha).

B.- Nivel grupal, el predominio de relaciones inter e intragrupal de tipo competitivo que acentúa el aislamiento del individuo y su desconexión con un trabajo de integración a un equipo de trabajo, son factores que conducen al agotamiento y desmotivación.

La comunicación, se señala como algo valioso, tener compañeros capaces con los que se pueda entablar relaciones cordiales y sinceras, de mutua colaboración. Al decir de Schein, el logro de la involucración, participación y empeño positivo del grupo hacia una mayor responsabilización por los resultados de las acciones en el trabajo.

C.- Nivel organizacional, las organizaciones pueden ser significadas por las personas que las componen, como un lugar donde es bueno trabajar, donde existe empatía, albergando un discurso legitimador de lo institucional como representante de un orden social, de valores, o un lugar que simboliza el rechazo, la agresión, violencia, la presencia de desvalores y antivalores.

Es central el papel que desempeñan los líderes en las organizaciones. Los liderazgos creativos tienen que ver con líderes centrados en las tareas, respondiendo a lo socio-emocional, afrontando, previniendo y actuando con visión de futuro, promoviendo el desarrollo y crecimiento desde la asertividad.

El stress laboral es un fenómeno que se manifiesta en los tres niveles. Es la respuesta física y emocional negativa, displacentera, que ocurre cuando los requerimientos del trabajo no coinciden con las capacidades, recursos o necesidades del trabajador. Es un

⁵ Pérez Jáuregui, I. www.salvador.edu.ar, Publicación virtual Fac. de Psicología "Proyecto de vida laboral", año 1, nº 2, junio 2000.

trastorno de adaptación entre el trabajador y la situación estresora. La exposición a largo plazo al estrés laboral se ve correlacionada con problemas funcionales y/o lesiones del organismo, cursando con altos montos de ansiedad que se acompaña con depresión. El estrés se esconde detrás de síntomas como cefaleas, hipertensión, contracturas, insomnio, depresión, trastornos digestivos, entre otros.

Para revertir esta situación se requiere verdaderos y auténticos cambios cognitivos vivenciales y actitudinales que permiten llegar y abordar el problema a fondo. Los cambios son en los tres niveles a saber: a nivel individual, el modo habitual de relacionarse con el trabajo (Personalidad normal al decir de Schlemenson); a nivel grupal, en el desarrollo de interacciones de colaboración recíproca, formándose “equipos de trabajo”; a nivel organizacional, potenciando aquellos factores identificados con el conceptote “Organización social requerida” de Elliot, representándose la pirámide de necesidades de Maslow.

Las principales variables del estrés laboral son: la naturaleza específica del trabajo, el contexto laboral, las relaciones interpersonales, y los factores individuales.

El síndrome de Burn-out ha sido incluido en algunos textos psiquiátricos, así como de Sicopatología Laboral. Es un sentimiento de inadecuación personal y profesional que se manifiesta en un cansancio emocional muy fuerte, conduciendo a una pérdida de motivación por lo que se hace y que suele desembocar en un sentimiento angustioso de fracaso laboral.

Las consecuencias del síndrome son varias, alguna de ellas son: negativismo, desmotivación, pasividad, indiferencia, muchos errores, indecisión, consumo abusivo de alcohol, ausentismo, accidentes, descenso del rendimiento, baja productividad, trabajo de poca calidad, insatisfacción laboral.

Las personas construimos proyectos de vida laboral, el síndrome de Burn-out es una modalidad laboral sobre adaptada (modalidad explicada anteriormente).

El Burn-out es una experiencia límite. El quemado por el trabajo experimenta los límites de sus capacidades para adaptarse y responder a los agentes estresantes. Asoman ante su conciencia el agotamiento, la desmotivación, la agobiante autoinculpación, el sentimiento de fracaso personal, el desinterés y el rechazo hacia las personas de su entorno.

Prevenir y evitar el Burn-out requiere encontrar y afirmar la conciencia de los límites y bordes para no extralimitarnos ni desbordarnos. Así, es que conocer los límites que

separan y diferencian el espacio personal del ajeno, del grupal permite desplegar nuestras capacidades en un mundo que tiende a ser invasivo del espacio propio, y en ocasiones (pensando en el mobbing como patología de interacción violenta en el trabajo), aniquiladora de la subjetividad y singularidad.

La integración y equilibrio entre nuestra identidad personal y laboral manifiesta salud, armonía y energía creativa.

La búsqueda de un sentido constructivo basado en valores requiere como condiciones esenciales para su construcción, personas, grupos y organizaciones en las que puedan predominar la adaptación creativa.⁶

Macro perspectiva del comportamiento organizacional-

Sistemas organizacionales

Entender la cultura organizacional es fundamental para el comportamiento organizacional. En un sentido general, la cultura de una sociedad comprende los valores compartidos, los hábitos, los usos y costumbres, los códigos de conducta y las tradiciones, que son aprendidos de generación en generación... Hofstede y Trompenaars evaluaron las dimensiones culturales de varios países y comprobaron, por separado, que éstas influyen en la cultura de las organizaciones. La cultura organizacional incluye las normas informales que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en su actuar diario y que dirigen sus acciones para que esta pueda realizar sus objetivos. La cultura no es algo que percibimos u observamos en si, podemos percibirla por medio de sus efectos y consecuencias

La sociedad en la que vivimos también ejerce una importante influencia en la cultura de nuestras empresas.

Pert Hofsted, conocido investigador de diferencias culturales, ha señalado diferencias significativas entre los países y términos de lo que el llama:

- A) Distancia del poder, se refiere a la naturaleza jerárquica del poder de algunas empresas y al hecho de que la permanencia da legitimidad al poder.
- B) Individualismo /colectivismo, hace alusión por un lado al poder y empowerment individual y, por otro a las necesidades comunes y el poder y el empowerment colectivo.

⁶ "Sufrimiento y sinsentido en el trabajo: estrés laboral y síndrome de Burnout. Estrategias para afrontarlos", Buenos Aires: Psicoteca Edit., 2005.

- C) Masculinidad / feminidad, en las empresas la masculinidad suele manifestarse en la dura y fría actividad en la toma de decisiones, mientras que el lado femenino suele demostrarse fuera del trabajo, en las actividades que implican apoyo mutuo, y disfrute.
- D) Evitar la incertidumbre, se refiere a evitar riesgos y a los casos en los que se prefiere limitarse a lo conocido en lugar de dar paso a la innovación y al cambio.⁷

CULTURA ORGANIZACIONAL.

Cada organización posee rasgos de identidad y señas particulares que le son propios; ambos constituyen y son aprehensibles en lo que se denomina cultura organizacional.

La cultura organizacional es aquella cualidad relativamente estable que resulta de las políticas que afectan a esa organización y de las prácticas de los miembros de una empresa. Es el modo en que ambas son percibidas por éstos últimos, dando un marco de referencia para la comprensión de las situaciones cotidianas, orientando e influenciando las decisiones y actividades de todos aquellos que actúan en ellas.

Son elementos de la cultura organizacional los usos y costumbres, los criterios y normas de sanción, los modelos de vínculos, los distintos estilos que adquiere la dinámica de las relaciones, los mitos, leyendas, héroes, las concepciones acerca del cambio, las características del cerco institucional, etc.

Toda cultura encuentra su sustento en un imaginario institucional. El imaginario es el conjunto de imágenes y de representaciones (generalmente inconscientes) que, producidas por cada sujeto y por cada grupo social, se interponen entre el productor y los otros sujetos tiñendo sus relaciones, sean éstas interpersonales, sociales o vínculos con el conocimiento.

El imaginario matiza, tiñe y altera la relación que cada sujeto tiene con la institución, con los otros y con el trabajo específico.

Las culturas empresariales son perfectamente “visibles” y “tangibles”. La cultura empresarial como concepto ha sido malinterpretada y confundida con otros conceptos, tales como “clima”, “filosofía”, “ideología”, “estilo”, “manera en que se dirige a la gente” y similares.

⁷ Hofstede, Geert. “Culturas y Organizaciones. L software Mental. La cooperación internacioal y su importancia para la supervivencia”, Editorial Alianza, Madrid, 1999.

Profundidad nos topamos con los "artefectos" de la cultura, con sus manifestaciones visibles y tangibles. Suele experimentarse dentro de una misma compañía cuando el individuo es trasladado a otro departamento, o de una zona geográfica a otra.

Esquematación psicológica; se experimenta este fenómeno cuando es relacionado con los artefactos como algo más que el efecto que pueden provocar los individuos, porque: 1) notamos que muchas de las personas de la empresa aparentan actuar de la misma manera, 2) notamos que otros aceptan la conducta como la normal y esperada, y 3) experimentamos la conducta no como algo casual o inmotivado, sino como algo intencionado y esquematizado.

El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de guerras y del hundimiento de sociedades, como cuando la presencia de sub-culturas sólidas provoca que la cultura principal pierda su capacidad centralizadora y de integración.

Ahora bien, si la cultura determina y limita la estrategia, en toda la adquisición y fusión la disconformidad cultural representa un riesgo similar al de una mala situación financiera, de producción, o de mercado.

Existen cuatro tipos de engaños al analizar la cultura:

Que no se consigan entender las consecuencias dinámicas de los fenómenos culturales.

Que se ponga demasiado énfasis en el proceso de aprendizaje cultural (socialización) y escaso énfasis en el contenido de lo que verdaderamente se aprende (la verdadera cultura).

Que se confundan partes de la cultura con la totalidad cultural

Que se confundan las manifestaciones superficiales de la cultura con el esquema subyacente, o con lo que podemos considerar la esencia o núcleo de la cultura.

La función de la cultura en la empresa es resolver los problemas básicos del grupo respecto a su supervivencia y adaptación en el medio que lo rodea, y a la integración de sus procesos internos al objeto de afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación.

En lo relativo a las cuestiones de adaptación externa podemos observar los problemas de adaptación externa y supervivencia

Misión y estrategia. Logro de una comprensión común de la misión central, la meta primordial, y las funciones manifiestas.

Metas. Desarrollo de un consenso sobre las metas, como derivado de la misión central.

Medios. Desarrollo de un consenso sobre los medios que sirvan para alcanzar las metas.

Medición. Desarrollo de un consenso sobre los criterios para medir el desempeño del grupo en el cumplimiento de sus metas.

Corrección. Desarrollo de un consenso sobre los remedios o estrategias correctoras que conviene aplicar en caso de que no se estén alcanzando las metas.

Las cuestiones de integración interna en la formación de un grupo supone simultáneamente:

- el desarrollo y afianzamiento de las relaciones entre un grupo de individuos que hacen algo juntos.

- la realización efectiva de lo que estén haciendo. Si es imposible separar este proceso en términos temporales, obligado es en cambio hacerlo conceptualmente. Lo que hace que un grupo se mantenga unido, su "razón de ser", o lo que he denominado su "función de adaptación externa".

Lo que en última instancia denominemos cultura de ese grupo, ha de verse determinada tanto por el proceso de su adaptación externa, como por el modo en que se forme y mantenga, esto es, por su proceso de adaptación interna.

- lenguaje común y categorías conceptuales. Si los miembros no pueden comunicarse ni entenderse entre sí, el grupo es por definición imposible.

- límites grupales y criterios para la inclusión y la exclusión. Una de las más importantes áreas de la cultura es la del consenso común sobre quiénes están dentro y quiénes fuera, y los criterios que determinan la integración.

- poder y jerarquía. Toda empresa debe implantar un orden jerárquico, unos criterios y reglas que establezcan cómo se obtiene, conserva y pierde el poder; el consenso en esta área es vital para que los miembros puedan controlar sus sentimientos agresivos.

- intimidad, amistad y amor. Toda empresa debe implantar reglas de juego sobre las relaciones entre iguales, las relaciones entre los sexos, y sobre el modo de orientar la confianza y la intimidad con arreglo a las metas de la empresa.

- recompensas y castigos. Todo grupo debe saber cuáles son sus conductas heroicas y pecaminosas; qué es lo que se recompensa con la concesión de posesiones, jerarquía, y poder; y qué es lo que se castiga con el retiro de las recompensas, y, en última instancia, con la segregación.

- ideología y "religión". Toda empresa, como toda sociedad, afronta eventos inexplicables y misteriosos, a los que hay que dar un significado para que los miembros

puedan responder ante ellos, y evitar la ansiedad que supone enfrentarse a los inexplicable e incontrolable.

Hasta ahora nos hemos centrado en las funciones de la cultura que representan un aprendizaje empresarial positivo. Los grupos o las empresas deben hacer frente a problemas internos y externos; aprenden, así, a enfrentarse a ellos, formando su cultura básica a partir de las respuestas perceptivas, intelectivas y emocionales que hayan aprendido. Pero la cultura hace algo más que resolver los problemas externos e internos. Contribuye, en efecto, a la función básica de reducir la ansiedad que los humanos experimentan cuando se enfrentan a situaciones que los ofuscan o desbordan. Esto es, en cada uno de los aspectos explicados antes, los humanos experimentarían una enorme ansiedad si no fueran capaces de distinguir del conjunto de estímulos aquellos que son importantes y aquellos que no lo son.

Las presunciones se dan en distintos ámbitos, algunos de los cuales son más superficiales y periféricos que otros.

Los niveles mas profundos de presunciones son los mas generales, y tratan de cuestiones mas definitivas, a partir de las cuales pueden ser deducidas de las mas superficiales a las menos superficiales lo que no significa que sean menos importantes. Lo cierto es que la cultura no puede ser realmente entendida si no se logran captar los niveles mas profundos.

Las dimensiones son:

Relación de la humanidad con la naturaleza: a nivel empresarial, los miembros claves contemplan la relación de la empresa con su entorno como una de dominación, sumisión, armonía, búsqueda del reducto adecuado.

La naturaleza de la realidad y la verdad: las reglas lingüísticas y de conductas que definen lo que es y no es real, lo que es un hecho, como debe determinarse en ultima instancia la verdad, y esta verdad se revela o descubre; conceptos básicos del tiempo y espacio.

La naturaleza del genero humano: que es lo que nos hace ser humanos y que atributos se consideran fundamentales. Como es la naturaleza humana, y como actúa?

La naturaleza de la actividad humana: ¿qué actitud conviene a los seres humanos, con arreglo a las mencionadas presunciones acerca de la realidad, el entorno, y la naturaleza humana: ser activos, pasivos, autárquicos, fatalistas, etc.? ¿Qué se entiende por trabajo y que por juego?

La naturaleza de las relaciones humanas: ¿cual se estima que es el modo apropiado de relación entre las personas, y de distribución de poder y amor? ¿La vida es cooperativa o competitiva; individualista, asociativa, o comunal; se basa en la autoridad tradicional, en la ley, en el carisma, o en que?⁸

En Desarrollo Organizacional, el aprendizaje es una característica de una organización adaptativa, por ejemplo, una organización que es capaz de sentir cambios en las señales de su ambiente (tanto interno como externo) y adaptarse de acuerdo a esto.

Si no se comparten los conocimientos no se puede tener un aprendizaje individual y corporativo efectivo; así, el aprendizaje pasa a ser un aspecto cultural importante para la construcción de una arquitectura organizacional.

Las organizaciones aprenden a medida que sus colaboradores van adquiriendo nuevos conocimientos. El concepto esta basado en una idea de Argyris: el aprendizaje de doble circuito (cuando los errores son corregidos a través de las normas empresariales que lo causaron). El aprendizaje se define como si ocurriera en dos condiciones. Cuando una organización logra lo que se propone hay un ajuste entre su diseño y la realidad. Cuando el aprendizaje se identifica y se corrige un desajuste entre las intenciones y los resultados, un desajuste se convierte en ajuste.

Cuando se detecta y se corrige el error sin cuestionar o alterar los valores implícitos del sistema, el aprendizaje es de un solo circuito (la desintegración de tareas complejas en tareas simples que producen el resultado pretendido cuando se llevan a cabo en la forma correcta).

Cuando las acciones de un solo circuito son las más numerosas no necesariamente son las más poderosas. Las acciones de doble circuito es decir, los programas maestros controlan la eficacia en el largo plazo y como consecuencia el destino final del sistema.

Una organización que aprende es aquella en la cual las personas, en todos los niveles, individual o colectivamente, son estimuladas continuamente para aumentar su capacidad para producir resultados en aquello que realmente creen.

“El aprendizaje se centra en administrar el cambio personal y la auto evaluación”

El líder del aprendizaje debe hacer que la organización se comprometa por medio de la participación personal.

⁸ Schein, Edgard. “Cultura Empresarial y Lidrazgo”, Plaza & Janes, Barcelona, 1988. Cap. 1 a 5

En aprendizaje organizacional, los supuestos básicos cambian en las mentes de los miembros del grupo. La labor de un líder del aprendizaje es promover esos cambios, ayudando a los miembros de la organización a lograr cierto grado de discernimiento y a desarrollar la motivación para el cambio.

Un líder del aprendizaje debe evaluar lo adecuado de la cultura de su organización, detectar la disfuncionalidad y promover su transformación, convirtiendo primero sus propios supuestos básicos en “supuestos del aprendizaje” y después fomentando esos supuestos en la cultura de su organización. Entre los supuestos mas importantes del aprendizaje están:

- las personas quieren contribuir y se puede confiar en lo que hagan,
- el individuo debe alegar que no sabe, convirtiéndose en estudiante y tratar de lograr que los demás hagan lo mismo, difundiendo así la responsabilidad del aprendizaje,
- por ultimo, el proceso del aprendizaje debe ser parte de la cultura.

Los líderes del aprendizaje pueden fomentar una cultura del aprendizaje si la visualizan y si comunican la visión, recompensando a aquellas áreas en una organización que representan los supuestos deseados y fomentando su creación por medio de una diversidad cultural.

Cuando una cultura se vuelve disfuncional, los lideres del aprendizaje deben tener cuidado de “mirar hacia su interior para localizar sus propios modelos y supuestos mentales, antes de apresurarse a emprender una acción”. Con el fin de evitar la posibilidad de “debilitar en una forma paulatina en inadvertida sus propias creaciones”, los lideres del aprendizaje deben cultivar una comprensión de sus propios conflictos inconscientes, así como de sus intenciones conscientes.

Los consultores, a su vez, pueden fomentar esa comprensión ayudando al líder a tener su propia idea de lo que esta pasando en su interior y en su organización, funcionando como “terapeutas culturales” que ayudan al líder a resolver “que es una cultura y que partes de ellas son mas o menos a adaptables”.⁹

Las organizaciones enfrentan problemas que Handy denomina dilemas. Son problemas relativos a la administración de las organizaciones y el autor hace una analogía con los Dioses Griegos que son los que modelan el comportamiento organizacional.

La cultura de los clubes (Zeus) El logotipo es una telaraña.

⁹ Argyris, Chris. “Sobre el aprendizaje organizacional”. México. Oxford University Press. 2001

Las características de este tipo de cultura son: división del trabajo por funciones o productos. Preponderancia de las relaciones por el poder. El poder es irracional, Autocrático, se caracteriza por la rapidez en la toma de decisiones lo que no garantiza su eficiencia. La confianza y lealtad son los valores fundamentales, la dedicación full time, las cosas se hacen de una determinada manera y son de administración económica y simple. Este tipo de clubes garantiza la homogeneidad lo que les brinda tranquilidad. Ejemplo de este tipo de cultura se evidencia en las empresas pequeñas.

La cultura de roles (Apolo). El logotipo es un templo griego.

Las columnas representan funciones y divisiones en la organización de los roles solo se unen administrativamente en la cúspide por el consejo superior, por el líder. También están unidas por los hilos de tensión de las normas y procedimientos. Es una cultura de orden, control y de normas. La características de esta cultura es que todo está dividido en funciones y roles que implican tareas, todo es previsible y los roles están vinculados con las normas pautadas. Lo estable es lo característico. Son organizaciones seguras desde el punto de vista psicológico, dado que el templo se encarga de la vida salarial y de brindar continuidad y estabilidad. Repudian el cambio y lo desestiman. Ejemplo de esta cultura se desarrolla en Bancos, empresas de seguro y estatales.

La cultura de Tareas (Atenea). Su logotipo es una red porque saca recursos de diversas partes de todo el sistema y los encamina a determinado nudo o problema.

Representado por la diosa Atenea, guerrera, protectora de Ulises y el resolovedor de problemas, de los artesanos y de los capitanes de avanzada.

Las características de este tipo de cultura son orientadas a resultados, fijan objetivos, establecen recursos, dan soluciones y encauzan ante desvíos.

Las características de los individuos que se hallan inmersos en esta cultura son el talento, la creatividad y la habilidad y son individualistas. Ejemplo de este tipo de cultura se da en las empresas de servicios.

La cultura existencial (Dionisio). Representada por el Dios del vino y del canto. En esta cultura, la organización existe para que el individuo alcance su propósito, prevalece lo individual por sobre lo organizacional, los individuos se encuentran separados pero solo se unen por un interés común. La gente no se casa con la organización, sino que tienen una apreciación ad-hoc. En las organizaciones no existen culturas puras.¹⁰

¹⁰ Handy, Charles. "Los Dioses de la Administración", Ed. Limusa, México D.F.

RECURSOS HUMANOS. MODELOS DE EVALUACION.
EVALUACION DE DESEMPEÑO.

La implementación de los sistemas de evaluación en las empresas facilita la participación estratégica de los empleados y que los mismos adopten un papel más activo en la gestión y que evalúen su propio rendimiento, o el de sus compañeros, que diseñe su propio lugar en la empresa.

La planificación de los recursos humanos, ayuda a asegurar que la organización logre sus planes empresariales en términos objetivos, económicos, de resultados, productos, tecnología y recursos y que lleguen a las metas propuestas.

Se miden:

HABILIDADES Es capaz el empleado de hacer el trabajo

CONOCIMIENTO sabe el empleado hacer el trabajo.

ACTITUDES: quiere el empleado hacer el trabajo.

Se busca:

PREPARAR e instruir a los empleados para que los cambios se den en la organización.

RECTIFICAR la definición de habilidades y conocimientos.

MEJORAR la actitud de empleado hacia el trabajo y la organización.

DESARROLLAR las habilidades de los actores que trabajen en las distintas áreas, concreta y tener cada vez más grado de competencia y que se aplique lo aprendido

EVALUACION DE RENDIMIENTO

Es un proceso estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir la productividad del empleado y si podrá en el futuro rendir y si hay relación con el trabajo que esta de acuerdo con el objetivo de la organización.

Cuando se mide el rendimiento se establece el valor relativo de la contribución del sujeto de la empresa y evaluación los logros individuales.

TIPO DE EVALUACION:

1. **SEGÚN LA FORMA :** subjetiva mide la lealtad, el liderazgo, la actitud.

objetiva mide los comportamientos de los actores, el nivel de resultados, de logros, de objetivos específicos.

2. **SEGÚN EL METODO:** auto evaluación,



por los iguales,
por los subordinados,
por los clientes,
por el superior
por comparación con otros que ocupan el mismo puesto.

3. SEGÚN LAS CARACTERÍSTICAS: se observa al empleado, cuales son sus características, el rendimiento. Debe haber devolución del empleado sobre los resultados obtenidos.

FASE DE CONTROL DE LA EVALUACION: se diseña el plan de formación de los empleados para asegurarse que cuenten con los conocimientos y experiencias para el cambio pertinentes. El control, la evaluación de los planes y programas de los recursos humanos son esenciales para una gestión eficaz.

FINES DE EVALUACION la información que se obtiene se emplea para tomar decisiones en la empresa.

DESCRIPCION

Historia de la Empresa: “Embalajes Argentinos”

Rubro al que pertenece: Artículos de embalaje.

Principales productos: Papel para embalaje, hilos, cintas, artículos de librería, celofán, manteca, molde, cinta de embalar, cajas de embalaje, film stretch, cintas de regalo, sobres de polipropileno, papel de regalo, entre otros.

Misión y Visión: La empresa analizada carece de estos principios corporativos.

Valores:

- Calidad de producto
- Responsabilidad
- Confiabilidad
- Honestidad

Ventaja Competitiva: El conocimiento y la experiencia que los hace diferentes de las otras papeleras y la constancia y seriedad, son confiables y reconocidos en el mercado por su trayectoria. Fueron los pioneros.

Mercados a los que se dirige: Mayoristas y distribuidores del rubro.

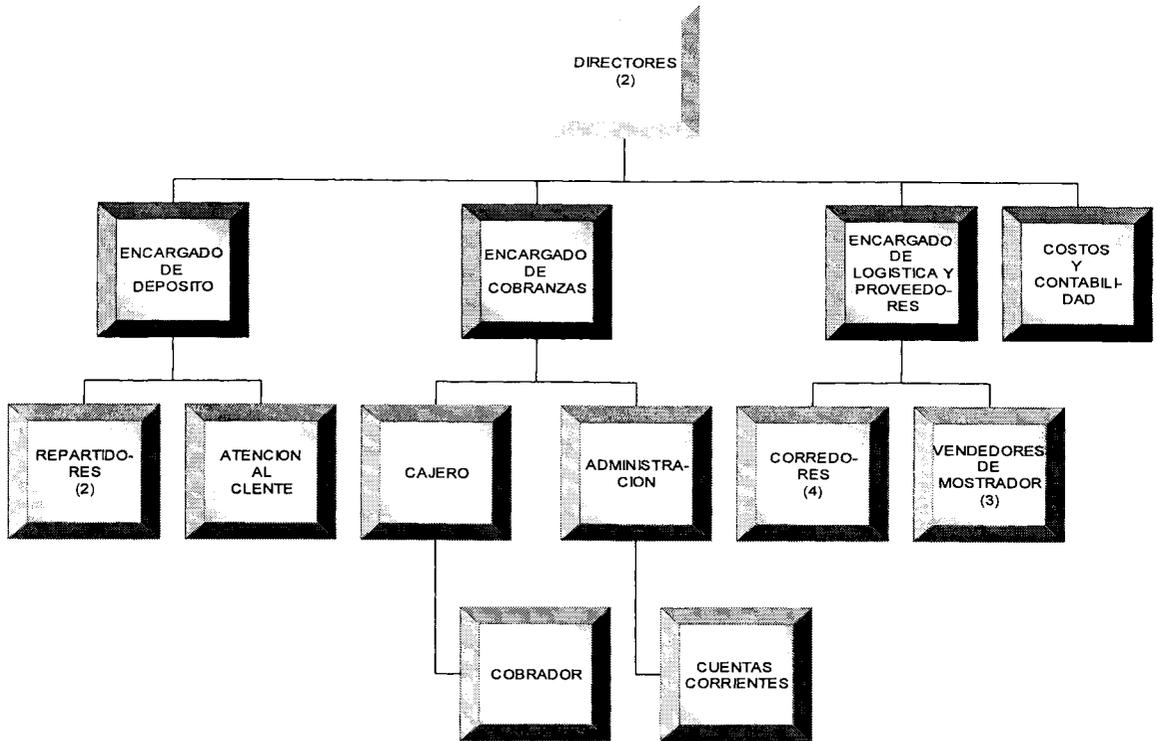
Principales competidores: La competencia se dirige a las grandes sucursales.

En los comienzos de la actividad eran los únicos en el mercado a partir de los 90 tienen varios competidores que se fueron haciendo mas importantes debido a que en 1995 por descuido de la gestión, se dio lugar al crecimiento y desarrollo de la competencia.

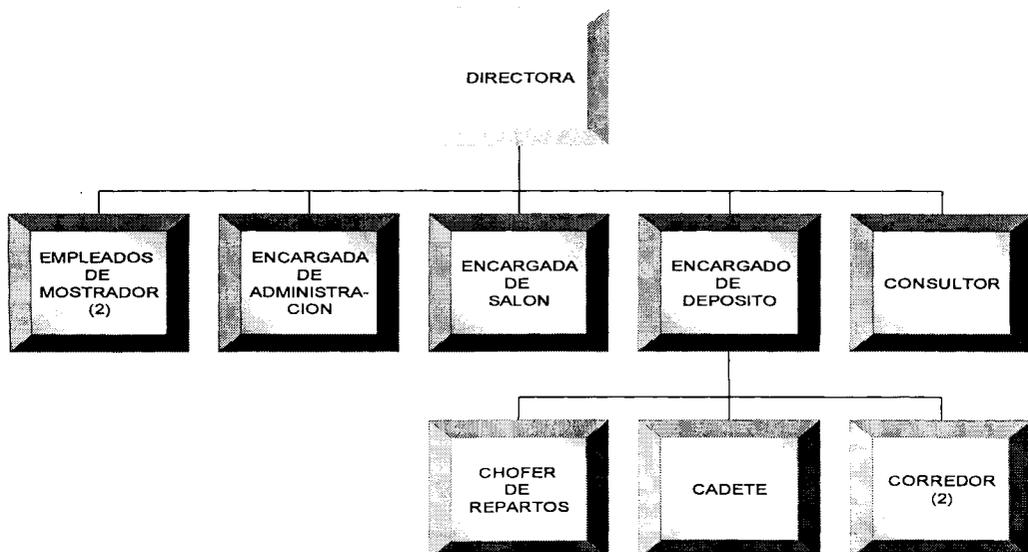
Condiciones internas de la organización:

Estructura: Se trata de una Empresa PYME, con una dotación de 11 personas incluyendo la directora.

Organigrama de la gestión anterior



Organigrama de la gestión actual



Filosofía de la empresa:

La manera de hacer las cosas: Unipersonal, toma de decisiones centralizadas, liderazgo muy marcado, se evidencia en algunos casos un alto grado de pertenencia a la empresa.

Cultura: Dos cambios se sucedieron antes de que la actual directora asumiera la dirección de la empresa.

El primero ocurrió cuando se realizó el traspaso de una empresa familiar con una tradición de dos generaciones de hermanos a los nuevos dueños, una pareja de socios con una amplia trayectoria en el comercio, y varios emprendimientos en otros rubros.

El segundo, con la disolución de la sociedad y la asunción a la dirección de la señora J, (actual dueña).

Se puede inferir que la cultura familiar de los hermanos G, era más flexible, les permitía a los empleados libertad de expresión, la comunicación era más cercana e informal y existía un clima distendido. A diferencia de la segunda gestión, con un marcado liderazgo autocrático, en la que no existieron los canales de comunicación, situación que se sostiene en la actual dirección que detenta un liderazgo del estilo *laissez faire*.

Procedimientos y políticas

Normativa: No existe ningún manual de normas o procedimientos

Procesos de Planificación y control: Modalidades de control formales y concretas

Procesos de Planeamiento y previsión: No existen actualmente en la empresa

Procesos de compensaciones y beneficios: No existen actualmente en la empresa. La remuneración es fija y los incentivos son otorgados por la directora según su propio criterio en relación al desempeño de cada empleado.

Criterios de selección: La selección es por recomendación. El personal incorporado es referido por alguien de su entera confianza. No existe proceso formal de selección de personal.

Las relaciones interpersonales: La relación es de tipo paternalista, las reprimendas son generalmente transitorias, individuales, pocas veces públicas, no evidencian grandes conflictos, ninguno de los empleados cuestiona o exige lo que se le otorga. En situaciones de crisis, aceptan las circunstancias y colaboran para resolver el problema, según lo que les es indicado por la autoridad.

Proceso de Comunicación: No existe un espacio habilitado para la comunicación formal (carteleros, folletos, memorandos), todo es comunicado informalmente, al pasar,

por la autoridad a una de las personas y así en cadena se transmite al resto de los integrantes de la empresa.

No aparece implementación de ningún dispositivo que permita la integración y comunicación entre las personas.

El contrato psicológico: El pago de los incentivos está determinado en función de las exigencias y del rendimiento individual. No hay objetivos en común que direccionen el accionar de las personas y su motivación de logro.

El contrato psicológico es de tipo transaccional (intercambio monetario).

METODOLOGIA

Para abordar el comportamiento organizacional intente explicitar con que tipo de organización nos enfrentamos, analizando el discurso explícito desde entrevistas, contrastables con las observaciones y el análisis de la encuesta de clima laboral.

Análisis del material:

- Análisis del contenido de las entrevistas.
- Análisis de las observaciones.
- Análisis de las encuestas de clima laboral.

METODOLOGIA PARA LA INTERPRETACION: LA TRIANGULACION

La triangulación permite establecer vínculos entre información recabada por distintos tipos de instrumentos y en diferentes fuentes, para que se haga posible su comparación. Esta estrategia facilita la reunión de información variada obtenida a través de grabaciones, entrevistas, encuestas, sobre una misma situación., pero desde distintos sujetos implicados.

La triangulación es una estrategia para brindar controles a la interpretación que permite emitir los juicios evaluatorios finales. Implica contrastar información sobre una situación desde diversas perspectivas para posibilitar la comprensión de la misma. Por eso se emplean métodos cuantitativos y cualitativos (entrevistas), e instrumentos variados (encuestas), pero también fuentes de información diversa: la directora, los responsables de áreas y los empleados.

DESARROLLO

El análisis de las observaciones y las entrevistas de la empresa "Embalajes Argentinos" se ha llevado a cabo desde un criterio dinámico-sintetizador, fue realizado teniendo en cuenta la matriz de análisis F.O.D.A. que se utiliza para luego llevar a cabo una toma de decisiones. Además, permite una doble lectura: hacia afuera (Oportunidades y Amenazas) y hacia dentro de la organización (Fortalezas y Debilidades).

De la recopilación de dos de las fuentes de información utilizadas (observación directa, y entrevistas), deducimos que las Fortalezas tienen que ver con características internas de la organización que la posicionan en situación de competitividad en relación con sus semejantes, a saber:

- Posesión de edificio propio.
- Homogeneidad del grupo de trabajo a nivel socio-cultural.
- Sentimiento de pertenencia de los miembros de la organización.
- Pioneros en el mercado Embalajes.
- Líderes en el mercado.
- Mayoristas y distribuidores del rubro.

Las Debilidades tienen que ver con puntos dentro de la organización que la ubica con cierta desventaja competitiva, entre las que se encuentran:

- Fuerte resistencia al cambio.
- Las ideas políticas de la gestión prevalecen por sobre los intereses personales de los miembros.
- No utilización de nueva tecnología, por subestimar las posibilidades de hacer uso de la misma a los actores.
- Ausencia de Plan estratégico.

Las Oportunidades tienen que ver con aspectos del escenario, que de ser aprovechados por la organización, la llevarían a su crecimiento serían:

- Ubicación estratégica: fácil acceso de los comercios de la zona a los servicios de la empresa.
- Diseño y exportación de papeles especiales.
- Plan estratégico de distribución

Las Amenazas tienen que ver con aspectos del escenario capaces de interrumpir la supervivencia institucional, entre los mismos se evidencian:

- El cambio propuesto por el exterior se vive como amenaza.
- Resistencia a la intervención de algún actor externo a la organización.
- Expansión de la competencia.

Análisis de la Encuesta de clima

Se evidencia falta de compromiso de parte de la gerencia en relación a la implementación de la herramienta y al mismo tiempo incoherencia entre los resultados obtenidos en las respuestas de la encuesta de clima, las observaciones directas y las entrevistas con el personal.

Si bien los resultados cuantitativos resultan favorables¹¹, se advierte claramente la necesidad de implementación de mejoras, en lo relativo a:

- ❖ Emplear indumentaria de trabajo
- ❖ Trabajo en regla
- ❖ Horario para almorzar
- ❖ Lista de precios para los clientes
- ❖ La gestión no dedica suficiente tiempo a los empleados y no cumple con sus promesas. No fomenta el trabajo en equipo.
- ❖ Inexistencia de fijación clara de metas, planes de evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo
- ❖ Inadecuación de los salarios a los requerimientos de las posiciones
- ❖ Deficiencias en la comunicación entre personas, equipos y sectores

¹¹ Ver resultados en el anexo: Encuesta de Clima

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

De la investigación y diagnóstico realizado en la empresa Embalajes Argentinos, es clara la necesidad que tiene la Sra. Directora de Embalajes Argentinos, de reorganizar su empresa para literalmente como ella dice *“volver a ser los líderes que fuimos”*.

La directora admite que el descuido de la gestión fue a causa de diversas complicaciones de índole personal que hicieron que la desatención a la empresa diera lugar a la expansión de la competencia.

La demanda explícita en principio está dada por la urgencia en recuperar el mercado, en la necesidad de desarrollar una estrategia de Marketing y Ventas *“para salir del estancamiento”*, según sus palabras.

Se analizó la empresa “Embalajes Argentinos” como organización, viendo como se coordinaban, planificaban las actividades del grupo de personas que la componen, para procurar el logro de un objetivo a través de la división del trabajo y funciones, por medio de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

En la organización “Embalajes Argentinos” cuando menciono la función jerárquica, hago alusión a la Señora J y su Socio (en un primer momento), y a la Sra. J (en ulterior momento) en tanto dueños, responsables y encargados del negocio. Ellos/ ella procuran/a un objetivo común, vender para obtener ganancias. La función de mando intermedia están los encargados o responsables de áreas depósito, cobranza, logística, contaduría. La propuesta de cambio como devolución es que estas áreas sean reemplazadas por responsable de de mostrador, administración (conjuntamente con contaduría), de salón, de depósito y consultor. Por último en la función operativa se encuentran los empleados. Toda la dotación en total como ya fue mencionado es de 11 personas.

En cuanto a la estructura de esta organización, su configuración responde a una estructura simple (porque el ambiente operativo es sencillo, y la toma de decisiones está centralizada), cuyo mecanismo coordinador es la supervisión directa y la parte clave de esta organización es la cumbre estratégica. La misma está conformada por quienes han tenido la idea, que en este caso ha sido la actual directora.

Con respecto a los roles, no cabe duda que el rol de líder es ocupado por la dueña, quien adquiere su poder desde la fuente de retribución, tanto como de la información.

De la retribución, en tanto es la encargada de gratificar o frustrar a los diferentes actores según su accionar; y de la información, en tanto ésta se encuentra concentrada en su gestión.

Por otra parte, éste liderazgo está relacionado con una dependencia estereotipada del mismo ya que la líder se ha perpetuado en el poder, y la participación de los actores es más simbólica que real.

La directora oficia como “el padre” que impone las ordenes en la organización. Asimismo, se controla de manera excesiva los gastos y pide excesiva justificación, el desempeño deficiente es disfrazado o manejado arbitrariamente

Se visualizan más roles obstaculizadores que facilitadores, dado que la directora estaría cumpliendo un rol dominador, el cual implica la imposición de posiciones a los demás actores, y el resto de los integrantes de la organización aparecerían como desertores, en la medida que poseen una actitud de indiferencia ante el grupo.

Su visión está puesta en el incremento de ventas, para aumentar las ganancias y ser líderes del mercado. La estrategia que utilizan para alcanzarla es pragmática y tradicional, basada en la dedicación full time y la lealtad, enfocada a la satisfacción de las necesidades de los clientes, mediante la atención amistosa.

Cada organización, tiene una “personalidad”, un “estilo”. El mismo se construye en un complejo entramado en el que el proyecto fundacional va siendo moldeado por los actores cuyas prácticas son captadas en nuestra imagen- representación.

La imagen representación de la organización no se compone solamente de sus aspectos manifiestos tales como el edificio, la limpieza, el comportamiento de los empleados, la importancia acordada a la tarea específica, etc. También la integran aquellos aspectos menos visibles como son el estilo de los vínculos; los modos en que se toman las decisiones, es decir, la percepción que los miembros de la organización tienen de ella y de su accionar.

En lo relativo al poder: la toma de todas las decisiones está a cargo de la Directora quien ejerce un liderazgo autocrático.

Su autoridad es valorada y respetada. La solución de problemas es instintiva e impulsiva. Algunas decisiones las consulta con quien es su mano derecha, uno de sus empleados de mayor antigüedad. De cualquier manera de su relato se desprende la necesidad de delegar algunas decisiones.

Los valores que sustentan a la organización están respaldados por las creencias y hábitos de los colaboradores de la empresa. No obstante, los sistemas de valores implícitos de la misma estarían orientados a las funciones y tareas en detrimento de las personas y/o el poder.

En la empresa los empleados perciben que las cosas no funcionan correctamente y que desde la dirección no se hace nada para evitarlo, sienten encerrados en sus trabajos, aburridos pero obligados a permanecer en ellos por la necesidad de sentirse seguros. Su conducta es indiferente y dócil, no perciben el ambiente agradable

Los problemas son de dificultosa resolución y nadie quiere participar de los mismos, todos creen que es responsabilidad exclusiva de la Gerencia, ante situaciones de crisis las personas se retiran.

Los colaboradores se tratan mutuamente de manera ficticia, ya que enmascara los asuntos y problemas especialmente los referidos al jefe, dado que la inconformidad es vista con malos ojos.

Las personas compiten cuando necesitan colaborar, son muy celosos de su área de responsabilidad. Buscar o aceptar ayuda es visto como un signo de debilidad y ofrecerla es algo que no ocurre muy a menudo en esta organización salvo raras excepciones.

La cultura de la empresa esta constituida por las actitudes, los estilos y las creencias de la empresa analizada.

En relación a la comunicación, existe la cultura del rumor, se habla de los errores e inconvenientes en los pasillos con personas no implicadas en ellos.

En cuanto a la cultura de esta organización, no hay canales formales y su gestión es de tipo casera porque ellos en base a sus opiniones administran e implementan estrategias, no hay capacitación (tendencia al perfeccionamiento, profesionalismo). En este aspecto puede visualizarse el lugar del aprendizaje.

La innovación, el cambio esta vinculado a un modo de gestionarse casero, carente de apertura a nuevos conocimientos. Aparecen como aspectos relegados la idea de cambio, como una actitud permanente, animarse a las experimentaciones, hacer alianzas, aprender del exterior (como actúan, que ofrecen y como, por qué los elige la gente).

Las organizaciones aprenden a través de los individuos que la conforman, por lo tanto la formación y el desarrollo de las personas son un elemento fundamental en el andamiaje del Aprendizaje Organizacional.

En esta organización, consideramos como barreras para el aprendizaje las siguientes:

- “El enemigo es externo”
- “La ilusión de que se aprende con la experiencia”: ella (la directora) se siente competente por los años que lleva a cargo del negocio, e implícitamente se hace entrever la idea (imagen mental) de que nadie con ningún título le va a enseñar a ella lo que es levantar el negocio o saber que hacer ante una determinada situación. Se siente segura, por eso no recurre a capacitaciones ni asesoramientos de ningún profesional.

Aprendizaje no significa solo adquirir más información sino expandir la aptitud para producir los resultados deseados.

Las resistencias al cambio, indican un desajuste entre las exigencias de la realidad y las respuestas de las personas. En este caso la forma de resistirse es negarse a toda innovación.

La importancia del aprendizaje organizacional reside en la posibilidad de construir organizaciones inteligentes. Para ello, las organizaciones desarrollan y retienen su historia, revisan sus errores, sistematizan y analizan su experiencia y se abren a una cultura crítica guiada por la reflexión. Desde esta perspectiva de la creación, asimilación y diseminación del conocimiento pasa a ser una estrategia central en la vida organizacional.

El esquema de acción recurrente en esta organización es que está directamente ligado a la transmisión de conocimientos y está presente en el lema de empresa que es “la tradición ante todo”, las cosas se hacen de la misma manera siempre. La innovación no se tiene en cuenta, es vista como una amenaza. Ante las frustraciones, los empleados se resignan y continúan de la misma manera pensando que “*no puedo hacer nada, no es mi responsabilidad*”.

En lo relativo a la temporalidad, en la presente empresa solo importa el presente y la resolución del día a día sin mayores proyecciones hacia el futuro, lo que se desprende de la falta de una clara visión orientadora, existe solo una mínima planificación a futuro y hay ausencia de procedimientos o métodos estandarizados que sustenten o documenten los procesos que se dan en la organización. En lo relativo al esquema de acción recurrente ligado al modo de aprender, refiere al modelo de circuito simple de C. Argyris.

En cuanto al lugar del aprendizaje dentro del ámbito organizacional, no se anima a las personas a encontrar un amplio abanico de oportunidades de aprendizaje en el trabajo.

Se evidencia un claro desinterés por el trabajo en equipo, el desarrollo continuo, se da ausencia de retroalimentación sobre el rendimiento individual y se observa una marcada prevalencia de las normas burocráticas.

Si se analiza desde una perspectiva sistémica, en cuanto a la importación de energía, la misma se traduce en información significativa (la información que ingresa es traducida de modo casero). La propuesta para esta empresa sería poder transformar esa energía en un nuevo producto como podría ser acceder a cursos de capacitación en Pymes. Si esto se realizara el producto a ofrecer sería competitivo.

En ésta organización puede visualizarse la entropía negativa, ésta se refiere a la movilización hacia la organización. En un momento cercano a la muerte como organización, es claro el planteo de re-invertir (y no desviar fondos para otros gastos) en productos, ser competitivo porque de lo contrario no sobrevivían a la crisis.

Esto implicó un ajuste interno, dejar de gastar en lo que no era tan necesario y “levantar la papelería”. Como sistema abierto necesitan gestionarse cuidadosamente y equilibrar entre sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias ambientales, especialmente con un entorno muy turbulento y cambiante.

Se podrían vislumbrar los modelos mentales que subyacen, es decir, las imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo. En éste caso, éstas están impidiendo el aprendizaje. Sus imágenes internas suponen una resistencia a cambios sustantivos, innovaciones, capacitaciones ya que las mismas son desvalorizadas.

La responsable sostiene que con poco esfuerzo puede “levantar el negocio”. En este aspecto puede verse que no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje personal. En el caso de ella, aborda los desafíos de forma reactiva.

En relación al dominio personal, hay un conflicto estructural que se produce por el sistema que involucra la tensión de ir hacia la meta (tensión creativa) y la tensión que ancla creencias subyacentes. El camino sería, conducir a la crítica para reconocer conflictos y de ésta manera extirpar maneras de limitar e impedir ver lo que existe. El crecimiento consiste en descubrir fuerzas externas que están interrelacionados con los propios actos.

Con respecto al imaginario institucional puede decirse que poseen sentimientos de aislamiento pero éstos aparecen implícitos en el hecho que internamente ponen cercos que no permitan la comunicación con el resto de la comunidad. Este aspecto imaginario parece garantizar la protección frente a las angustias primarias relacionadas ya que en

esta empresa dicha relaciones parece no estar establecidas de igual manera por todos los actores.

Para diagnosticar la organización estudiada es aplicable la teoría de los dominios al decir de Schvarstein, la que nos ha permitido detectar los conflictos en la empresa elegida y luego poder diseñar una aproximación a una posible propuesta de intervención.

A partir del análisis realizado podemos inferir que la Empresa Embalajes Argentinos encuentra su mayor dificultad en el dominio de las capacidades existentes. Si bien somos concientes de que predomina un dominio determinado, sabemos que existe una cercana interrelación con los dominios de las relaciones y el de los propósitos. El problema se plantea en las capacidades, en relación al aprendizaje individual y organizacional. Podemos decir, que la empresa carece de un programa de capacitación básico.

Los integrantes de la organización no se articulan a través de un propósito que los ligue con la lógica del usufructo, no se percibe intención de adquirir una capacidad de manera de acumularla en ese dominio para que su utilización tenga algún sentido en el futuro de la organización.

Como propuesta critica-constructiva, pongo de manifiesto los conflictos y actuó como moderadora descubriendo qué aspectos están negados en la demanda. Es así, como la Propuesta de Intervención que daría, residirá en instalar desde la gerencia en el personal, la conciencia de que existe un conflicto para que la organización construya su identidad y misión y la apropiada capacidad de adaptarse prontamente al cambio, enfrentándose con su medio, obteniendo la adecuada información y procesándola en forma valiosa para lograr con un mínimo costo el máximo grado de beneficios en su producción.

El diseño del Plan propondrá actividades para que los miembros estén abiertos a la escucha activa, cuando interactúen con su facilitador como con sus compañeros de grupo, que pueden tener opiniones diferentes a las suyas.

De sus experiencias concretas, obtendrán información, por medio de la observación reflexiva, la procesaran, a partir de teorías realizarán una conceptualización abstracta, y por medio de la experimentación activa, se plantarán planes de acción para obtener algo.

Aquí quedan explicitadas las cuatro variables del aprendizaje, en otras palabras vale decir: el sentir, el observar, el pensar y el hacer.

CONCLUSION

La organización que fue objeto de análisis “está inserta en una burbuja narcisista”, la cual influye en la imposibilidad de reconocer sus limitaciones caracterizadas por:

- Un equipo de trabajo de tipo Club Social, ya que la atmósfera que prima esta regulada por la armonía, intentan evitar el conflicto, roles en el mantenimiento energético. Rechazan la innovación en la medida que atente contra algunos de sus miembros. El conflicto para ellos es vivido como una cualidad negativa. Tienden a limar áreas de desacuerdo y la percepción hacia fuera que se pretende mostrar es de cohesión (fue visualizado en la encuesta de clima organizacional).
- Un saber experto basado en la experiencia que le permite desarrollar sus habilidades pragmático-intuitivas, pero no experto en capacidades sustentadas desde lo teórico-profesional.
- Una ideología hegemónica.

Dadas las características particulares de esta empresa podemos inferir que posee un alto grado de resistencia al cambio, lo que los ubica en una posición de “estancamiento” que no permite la incorporación de nuevos aprendizajes, e implementación de nuevas ideologías que den lugar a la concreción de su objetivo.

Todo esto demostraría cierta sintomatología con respecto a la manera de aprender de dicha organización que hace que ante situaciones que necesitan ser modificadas no puedan realizar dicho cambio y aparezca paralizada.

Podemos decir que ésta empresa posee la necesidad implícita de la intervención de algún analista organizacional, ya que explícitamente se hace referencia a que desde la organización y con los actores que existen actualmente han podido resolverse las diferentes situaciones planteadas. Cualquier intervención por parte de un actor que no forme parte de la organización resultaría invasiva, amenazadora.

BIBLIOGRAFÍA

- ARGYRIS, Chris. "Sobre el aprendizaje organizacional". México. Oxford University. Press. 2001.
- BUTELMAN, Ida. "Pensando las instituciones. Sobre teorías y prácticas en educación" .1996. Ed Paidós
- CHIAVENATO, Idalberto. "Comportamiento Organizacional- La dinámica del éxito en las organizaciones". Ed. Thompon. 2004
- ECHEVERRIA, Rafael. "ONTOLOGÍA DEL LENGUAJE". Ed. Granica. Buenos Aires.
- FERNÁNDEZ, Lidia M. "Instituciones educativas". 1994
- FRIGERIO, G y POGGI, M.. "Las Instituciones educativas. Cara y Ceca". 1992. Ed. TROQVEL
- HANDY, Charles. "Los dioses de la administración", Ed. Limusa, México DF., 1983.
- HOFTEDE, Greert. "Culturas y Organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia". Edit. Alianza, Madrid, 1999.
- KOLB, David; Rubín, Irwin; Mcintyre, James. "Psicología de las Organizaciones". Prentice Hall. México. 1977
- MINTZBERG Henry, "La naturaleza del trabajo directivo" Ed. Ariel SA Noviembre 1991
- PÉREZ JÁUREGUI, I. "www.salvador.edu.ar. Publicación virtual. Fac. de Psicología "Proyecto de vida laboral" , año 1 , nro 2. Junio 2000.
- PÉREZ JÁUREGUI, I. "Sufrimiento y sinsentido en el trabajo: estrés laboral y síndrome de Burnout. Estrategia para afrontarlos". Buenos Aires: Psicoteca Edit. 2005.
- SCHEIN, Edgard. "Psicología de la Organización". Prentice Hall, México 1982.
- SCHEIN, Edgard. "Consultoría de Procesos". Volumen 1 y 2
- SCHEIN, Edgard. "Cultura empresarial y Liderazgo", Plaza & Janes, Barcelona, 1988. Capítulos 1 al 4.
- SCHLEMENSON, Aldo. "La perspectiva ética del análisis organizacional. Un componente reflexivo con la acción". Paidós 1990.
- SCHVARSTEIN, Leonardo; ETKIN, Jorge. "Identidad de las Organizaciones – Invariancia y Cambio".
- SCHOLLES Kevan/ JOHNSON Gerry "Dirección estratégica"

ED. Prentice Hall

- **SENGE, Peter; "La quinta disciplina". Editorial Granica. 2005.**

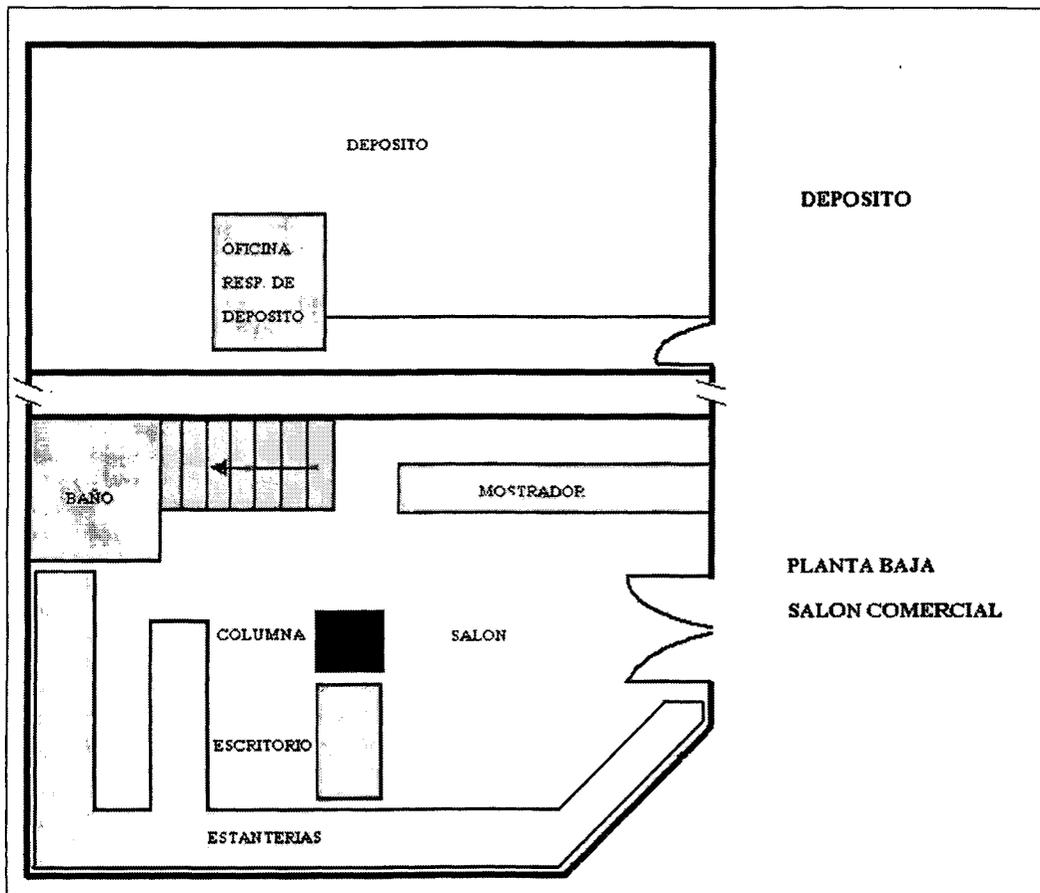
ANEXOS

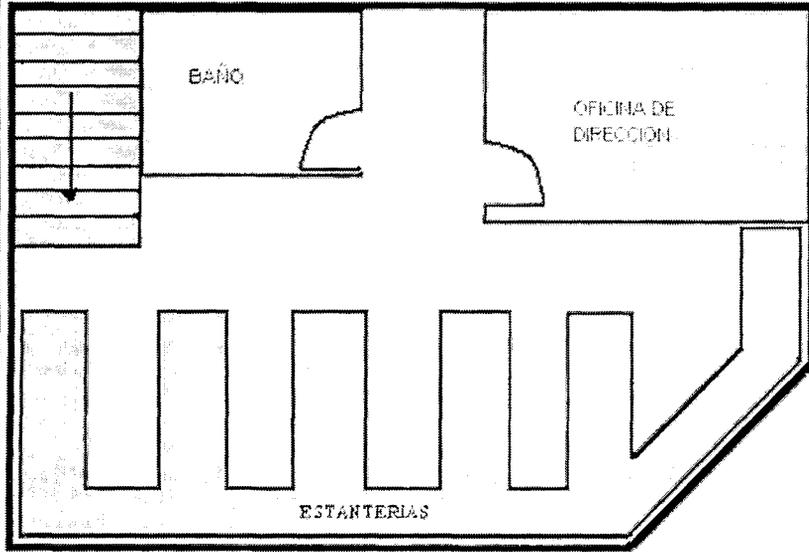
Observación.

La observación, técnica para la recolección de datos, en este caso es no participante. Los observadores se limitaron a anotar en su registro aquello que ven y perciben, tratando de no provocar interacciones o diálogos que puedan interferir en el desarrollo de la entrevista.

La Empresa analizada en este trabajo corresponde al rubro Papelería y Embalajes. Los aspectos estáticos de la organización tienen que ver con características y condiciones del edificio. Dicha organización tiene una antigüedad de 63 años, el edificio en el que ahora están funcionando es propio desde hace 7 años. El inmueble está ubicado en el barrio de Once en el que la comunidad pertenece a un nivel socio-económico medio. Es una organización que posee una dotación de 11 personas. Se trata de un edificio de dos plantas ubicado sobre una calle transitada que permite el fácil acceso a la clientela. La percepción del salón de ventas al ingresar al local impresiona a primera instancia desorganizado.

La distribución física es la que sigue:





PLANTA ALTA

ENTREVISTAS

I. Entrevista a la Directora de la Empresa. (Señora J)

E. Cuénteme acerca de la historia de la empresa. Como comenzaron? ¿Cuántos años hace que funciona?. Tuvieron otra empresa anteriormente? ¿Hicieron alguna reforma? ¿Por qué eligió ese rubro?

J. Cuando con mi socio conocimos la empresa, ya tenía 40 años de antigüedad y era dirigida por dos hermanos que eran la segunda generación. Nosotros éramos clientes de ellos porque teníamos una casa de venta de ropa de niños. Un día de tantos que íbamos a comprar mercadería nos hicieron un chiste respecto de la venta y a la larga ese chiste se transformó en realidad porque finalmente compramos el fondo de comercio y el nombre, con gente y todo, eran aproximadamente 20 personas.

Comenta el organigrama de la época en que compraron la empresa. Dice que se mantuvo la estructura durante 8 años y luego se modificó, se redujo a 14 personas por la gestión deficiente de parte del socio, sumándose a este nro dos personas que pasaron a retiro. Nos gustó este rubro porque nos pareció fácil para comercializar.

E. ¿Cuál es la Misión y Visión de la empresa?

J. ¿Qué es eso? No, no tenemos ni misión ni visión... Le explico y dice ah! tendría que hacerla, ah, es una buena idea. Bueno en realidad lo que quiero es volver a ser una empresa exitosa, líder en el mercado, volver a posicionarme primera en el rubro.

E. ¿Cuáles son los valores y la Filosofía de la empresa?

J. Las cosas se hacen como desde aquellos tiempos en que la compramos.

Los valores son: calidad, presentación, seriedad, honestidad.

E. ¿Cual es su ventaja competitiva?

J. El conocimiento y la experiencia que nos hace diferente a otras empresas del rubro, la constancia y la seriedad. Somos confiables.

E. ¿Cuáles son los mercados a los que se dirigen? ¿Cómo es su actual cartera de clientes?

J. Mayoristas y distribuidores

E. ¿Principales competidores. Impronta ante las otras empresas papeleras. ¿Como subsisten?

J. La competencia se dirige a los grandes sucursalers. Éramos los únicos y ahora tenemos varios importantes competidores, fuimos los primeros en este rubro en el país. Hacia los 90 empezaron a surgir otros negocios dedicados al mismo rubro en la misma zona. El desarrollo y crecimiento de la competencia se dio por un descuido de la gestión del que fue mi socio en 1995 que facilito el crecimiento y expansión de la competencia.

E. ¿Cuál es la estrategia de ventas?

J. No hay una estrategia de ventas, estoy trabajando en eso. Es lo que tenemos que mejorar y desarrollar a la mayor brevedad posible.

E. ¿Cómo es la estructura actual de la empresa? Organigrama.

J. Actualmente somos 11. Informa la nueva estructura. Pag. 24.

E. ¿Qué pautas tienen de organización: como es la manera de hacer las cosas? ¿Cómo es el Liderazgo? ¿Cuáles son los procedimientos y políticas? ¿Los procesos de planificación y control?

J. Las decisiones las tomo yo, a veces le pregunto al encargado de depósito que es mi mano derecha y hombre de confianza o a la responsable de administración, pero en general me informan y dejan que todo lo resuelva yo, están acostumbrados así. Es una carga, quiero que todos empiecen a desacostumbrarse, quiero delegar y que decidan cosas que no es necesario que esté yo para resolver.

E. ¿Cuáles son los criterios de recompensa utilizados por la empresa?

J. Les pago reconocimiento por asistencia, por desempeño, por esfuerzo, es en efectivo y no es siempre la misma suma, varía de acuerdo a la importancia de la tarea, según... yo evalúo cuando, cuánto y a quién según como trabaja, teniendo en cuenta lo que yo necesito y la ayuda que recibo.

E. ¿Cuáles son los criterios de selección que utilizan?

J. No hay un criterio, es algo que tengo que mejorar también. En general trato que sean muy recomendados de alguien muy conocido y de mucha confianza. Igual es muy difícil, necesito un experto en este tema. Estoy pensando en recurrir a alguien que realice esa tarea.

E. ¿Cómo son las relaciones interpersonales dentro de la empresa?

J. la relación entre las personas es buena, pero compiten. Actualmente no existe ninguna persona negativa porque desvinculé a todas las personas problemáticas. Igual los que quedaron, que son los más antiguos y que se conocen bastante, se ayudan poco, no funcionan como equipo.

E. ¿Cómo es la comunicación entre las personas? Como es la relación con los miembros de la empresa? ¿Entre los grupos? ¿Cómo percibe el clima laboral?

J. Y la comunicación no es muy buena, se pelean a veces, no se ayudan, cada uno está en la suya. El clima en este momento es tenso, falta personal competente, tal vez falta personal. No está suficientemente calificada la mano de obra, no hay quien los entrene. El encargado de depósito no capacita a los ingresantes.

E. ¿Cómo es el proceso de solución de conflictos? ¿Como es la toma de decisiones en relación a la resolución de problemas?

J. Las decisiones están todas a mi cargo, a veces consulto pero la gente no se involucra, solo un poco el encargado de depósito y la encargada de administración pero si es un tema dentro de su ámbito de trabajo.

E. ¿Que espera la empresa de sus miembros y viceversa? (Contrato psicológico)

J. Se espera que la gente trabaje con cariño y con ganas y dedicación. Ellos esperan todo, y esperan su recompensa en dinero por supuesto.

E. ¿Que se espera de los líderes?

J. Los líderes, son los encargados de área, no? Quisiera que se ocupen de todo, que alivianen mi tarea. Todos esperan que yo esté siempre contenta y tranquila aunque haya problemas y que no me superen los conflictos de la empresa. Mi presencia los condiciona, cuando estoy tranquila trabajan mejor, no me puedo enojar. Te parece eso?

E. ¿Cuáles son la necesidades que observa en relación a los productos que comercializa: variedad, calidad o cantidad de productos? ¿Y en relación a los procesos?

J. En relación a los productos necesitaría una estrategia de control de rotación y de venta. Tengo que implementar algo relacionado con el tema de marketing. Necesito un especialista en ese tema también.

II. Entrevista al Responsable de Depósito y Distribución. (Señor P)

E. Buenas Tardes. Tal como le comentara la Sra. J. me presencia en esta empresa se debe a que la estoy analizando. Tengo la autorización de la Sra. J para observar y entrevistar.

Le haré algunas preguntas referidas a su trabajo para poder analizar el funcionamiento de la Empresa.

P. Buenas Tardes.

E. Cuanto tiempo hace que trabaja en la empresa?

P. 40 años.

E. Que funciones desempeña?

P. Todas.

E. Podría nombrarlas?

P. Si, desde hacer compras de mercadería, revisar la mercadería que entra, revisar los precios y llevarlos a la venta, preparar pedidos para capital, interior hacer paquetes, atender el negocio de la esquina y varias funciones más, las que sean necesarias.

E. Está contento con el puesto que desarrolla?

P. Si. Contento, bueno que se yo; trato de rendir lo que puedo.

E. Cuénteme sobre las expectativas que Ud. tiene con respecto a su posición, a la empresa y grupo de trabajo.

P. A mi posición?

E. Si que espera de su posición?

P. Lo que espero es trabajar menos.

E. Y de la empresa en general?

P. De la empresa en general, que siga para adelante, y que siga cosechando buenos negocios, como lo ha hecho en el transcurso de estos años.

E. Y del grupo de trabajo?

P. Bueno grupo de trabajo, prácticamente no hay, estoy yo solo acá en el deposito, mas la gente de venta que están en el local, así que no hay como formar un grupo de trabajo.

E. Como considera la retribución, lo que a usted le pagan, como lo considera en función de sus tareas?

P. Bueno, dentro de tantas tareas que hago, me gustaría ganar más por supuesto.

E. La que realiza, no?

P. 7 u 8 tareas que realizo, bueno, hoy en día considero que no puedo exigir un mayor sueldo, tengo que acomodarme a la situación de ahora.

E. La empresa le ofrece algún otro tipo de beneficio?

P. Paga jubilación, la obra social, a eso se refiere. A Veces la dueña da alguna compensación por alguna tarea extra que solicita.

E. Conoce los objetivos de la organización?

P. No. Supongo que es seguir trabajando.

E. Como es la relación con los lideres de la empresa?

P. Se refiere a la dueña, no? diría que es buena.

E. Como la ve a ella conduciendo al personal?

P. Conduciendo al personal, ella casi nunca se dirige directamente al personal.

E. Como es eso?

P. Ella no maneja a la gente directamente.

E. Porqué, hay otra persona?

P. Claro, esta la señora Z, que está como encargada. Y bueno estoy yo acá en el depósito, y no necesita otra persona y cada uno sabemos nuestro trabajo, que es lo que tenemos que desempeñar, y la confianza que nos tiene ella.

E. Entonces podemos decir que la relación de ustedes es de confianza?

P. Yo creo que si, pero no puedo definirlo yo, pero de acuerdo al manejo, al trato que ellos me dan, yo creo que me tienen confianza.

E. Considera que tiene los recursos necesarios para trabajar?

P. Digamos el material básico con el que uno se mueve todos los días.

E. Ha recibido de parte de la organización algún tipo de capacitación en la tarea que realiza?

P. Si se refiere a alguien que venga a enseñarnos, no, tampoco creo que sea necesario, la tarea se va aprendiendo.

E. A usted le gustaría poder participar de algún curso de capacitación?

P. No, a esta altura ya no, lo que yo quiero es trabajar menos y descansar.

E. Como es la transmisión de los conocimientos, usted le explica a los demás, para que puedan algún día llegar a trabajar con usted?

P. No, todas las personas que trabajan conmigo, yo quiero que aprendan como aprendí yo; en el transcurso de 40 años, que tampoco a mi nadie me enseñó, yo aprendí solo. Como dice el refrán: "uno aprende golpe a golpe"

E. Y del resto hacia usted con otras actividades?

P. Y, no, cada uno esta en lo suyo, y no hay alguien que diga te traigo a esta persona que lo voy a hacer, y lo voy a formar. Claro que uno pueda ayudar si es necesario.

E. Cuando el desempeño es ineficiente, como lo resuelven desde la empresa?

P. Eso lo tiene que resolver la parte gerencial de la empresa, yo como empleado no puedo resolver eso.

E. Pero usted como lo percibe?

P. Una cosa que esta mal hay que corregirla y enfrentarla.

E. Y usted cree que eso se hace en la empresa?

P. A veces si, y a veces mas o menos.

E. Ese más o menos como lo interpretamos?

P. Y es como dice el refrán: "a veces hay que hacerse el muerto para que lo dejen vivir"

E. La organización premia la conducta a ustedes como empleados?

P. No. Si la Sra. J quiere y lo considera ofrece alguna gratificación.

E. Funcionan como equipo de trabajo?

P. No, porque no hay personal como para formar un equipo.

E. Usted nota que la gente pide ayuda en la empresa, los compañeros?

P. Si a mí siempre me piden ayuda.

E. Y Usted?

P. Yo no tengo a quien pedir ayuda, porque están todos ocupados. Yo si presto mi ayuda, porque soy de goma y me estiran de acá para allá.

E. Como son las relaciones de la gente que trabaja acá, honesta, se preocupan por los demás, se sienten acompañados?

P. El poco trato que unos tiene, la gente tiene confianza y ayuda. Somos buena gente. El trato es corto o poco porque yo no puedo detenerme a hablar con uno compañero porque pierdo tiempo.

E. Hay espacios para poder compartir momentos?

P. No, no hay. El almuerzo cada quien lo come cuando y donde puede.

E. Lo cree necesario?

P. Si porque en la comunicación entre compañeros es bueno compartir alguna idea. Pero yo no me puedo quedar a charlar de otras cosas que no sean netamente del trabajo específico. Porque no me queda tiempo.

E. Como se siente en relación al ambiente de trabajo?

P. Yo estoy solo acá a veces y si es necesario tengo una ayuda pero no sucede a menudo, a mí a veces me llaman para colaborar en otro lado.

E. **Se siente motivado, involucrado en lo que hace, como lo puede definir?**

P. Ganas de trabajar siempre tengo por eso no puedo parar un minuto.

E. **Y el clima en general de la organización, como es?**

P. Para mi es buena. No hay historia con ningún compañero, nunca me lleve mal con nadie. Yo para no discutir trato de irme para otro lado. Si tengo algo que perder, prefiero perderlo y no discutirlo.

E. **Sabe que es importante para la organización y que no lo es? El tema de objetivos se los han comunicado?**

P. No. Lo importante es vender.

E. **Como ve el proceso de comunicación?**

P. Seria bueno, pero yo no tengo tiempo para dedicarme a eso.

E. **Siente que tiene libertad para expresarse dentro de la empresa?**

P. No, porque no tengo a quien dirigirme, tengo que ir directamente a la dueña.

E. **Entonces usted ve que tiene un oído como para ir a decirle pasa esto.**

P. Si.

E. **Se toma en cuenta la opinión de otras personas, cuando hay que tomar una decisión en el trabajo que usted conoce?**

P. Muchos de esos casos no hubo, pero cuando me consultan, digo lo que pienso, y la empresa o dueña harán lo que les parece.

E. **Se tienen en cuenta situaciones personales que le sucedan fuera del trabajo?**

P. La verdad que si yo, en cuarenta años falte 5 veces es mucho. Hace poco me golpee en el tren la rodilla y vine a trabajar así una semana hasta que me dolió mucho, tuve que ir al traumatólogo y me dio 48 horas de reposo. Obligadamente tuve que faltar.

E. **Se puede decir que su nivel de compromiso con la empresa es muy alto?**

P. Si, 200%, mi responsabilidad con la empresa es mucha, yo a esta empresa le debo toda mi vida, porque yo acá pase toda mi vida, empecé a los 14 años, pase mi infancia, mi juventud, me puse de novio, me case tuve una hija, forme una familia, todo con esta empresa. Entonces yo no le puedo fallar.

E. **Entonces usted piensa, que le están fallando?**

P. No, fallando no, pero si hay mejores condiciones, pero la situación de hoy no es buena, entonces hay que adaptarse al día. Y no puedo exigir ganar mas de lo que gano

ya que la empresa no tira manteca al techo, hoy en día se esta peleando hay mucha competencia.

E. Cuales serian para usted los aspectos que habría que mejorar en la empresa o en su sector?

P. No digo personal especializado, pero tener cierto personal con cierta capacitación, y que sean responsables y cada uno cumpla con lo que tenga que hacer.

E. Que lo ayuden a usted con las tareas que esta desempeñando.

P. Claro.

E. Como se manejan frente a los conflictos, los hubo?

P. Casi no hubo más allá de algún problemita.

E. Por ejemplo por alguna entrega que no se haga en tiempo y forma?

P. No, yo soy el que me encargo de eso, y no hubo problemas que uno pueda resaltar en ese aspecto y si los hubo se resolvieron.

E. Usted percibió algún momento de crisis en la empresa, ya sea económica u otro tipo de crisis?

P. No se si económica, porque en ese sentido no te puedo hablar, porque es un área que no me compete y no entro. También fui como cuatro años cajero en el local de la esquina.

E. O sea que usted fue rotando?

P. Si, tomaba también pedidos por teléfono, antes se hacían las listas de precio manuales cuando no había sistema. Casi siempre fui como encargado, pero encargado de nombre. No como quien figura como encargado.

E. Y por ahí no se lo valoriza o no se lo reditúa por lo que usted desempeña?

P. Si, porque no era encargado oficial, sino de palabra.

E. Como considera que es la toma de decisiones por parte de la gerencia? (corte)

P. Como uno hace mucho que esta acá es más fácil llamarlo a uno que buscarlo.

E. En todos estos años han pasado muchas cosas y ha habido cambios de lo tradicional a lo tecnológico muy importante, cambio de personal?

P. De cambios de personal ni me hable, porque vi pasar tanta gente por acá adentro que ni me acuerdo; pero es difícil encontrar la persona adecuada que una necesita.

E. Y que tiempo permanecían los empleados?

P. Algunos semanas, otros meses, 6 meses, otros años; pero la circunstancia a veces hace que uno tome una persona que no le gusta.

E. Pero a veces se toma a alguien ineficiente, y por eso dejaban de estar, el principal inconveniente, cual era? No eran responsables, no estaban capacitados?

P. Una es esa, siempre se tomo gente inexperta, sumisa que no tiene carácter. A parte como no son gente especializada, se le paga poco, y lógicamente si usted paga poco, no va a pretender una persona demasiado inteligente, hace que le reste importancia al trabajo; si usted le paga dos pesos, hace lo que tiene que hacer y punto y si consigue un trabajo mejor se va.

E. Con los cambios de tecnología, usted piensa que a sido beneficioso para la empresa?

P. Es beneficio para la empresa si se la sabe utilizar..

E. La empresa cambio de una forma tradicional a tecnología, o se sigue trabajando de forma tradicional?

P. Si se cambio un poco, ahora se pusieron las computadoras, antes se hacia todo a mano, se fue aprendiendo de a poco a usarlas ya que nadie nos explico.

E. Como lo percibe a eso, fue un cambio para mejor, o trae mas dificultades?

P. Para poner un sistema hay que tener gente capacitada para manejar ese sistema.

E. Y dentro de la empresa, cuantos son los capacitados para manejar eso?

P. No se, pero cada uno maneja lo básico que sabemos.

E. O sea que no ha habido instancias para enseñarles a ustedes manejar esos sistemas. Y otro tipo de cambio se fue dando, más allá del de personal, del tecnológico, en la parte de la empresa en si?

P. No, el resto sigue su curso, con la evolución que sigue el tiempo.

E. Como reaccionaba el personal y usted ante los cambios?

P. Uno siempre trata de adaptarse y amoldarse a las circunstancias. Muchas veces a uno no le gusta, pero tengo que ajustarme y amoldarme a todo lo que la empresa requiera de mi, o viceversa. Por ejemplo estas situaciones a mi me ponen mal, pero otra cosa no puedo hacer.

E. Que opina de esta entrevista?

P. No, la entrevista me parece perfecto, yo hablo del caso que me llaman a cada rato, porque soy una persona que empiezo algo y lo quiero terminar, y de esta forma no hago una cosa ni la otra. Como dice el refrán: no se puede agarrar dos sandias en e una mano.

E. Bueno ahora usted esta teniendo un espacio donde puede contarme estas cuestiones, por ejemplo que no es escuchado, y que no hay espacios habilitados para comunicar lo que a uno le esta pasando?

P. Escuchado, digamos que no, porque todo esto que yo le estoy ahora hablando no lo voy a ir a hablar con la dueña o la gerencia.

E. Pero porque? Usted ve que hay cierta resistencia para que usted no pueda hablar?

P. Porque no hay tiempo libre que uno pueda tener para desarrollar una conversación o un tema, uno a veces tiene que hablar entre cortado, porque el tiempo no alcanza, esta apurado, tiene que hacer esto, o hacer el otro.

E. Y existen reuniones?

P. No. si hay cambios u otras tareas te las comunican y ya.

E. En estos años no ha tenido reuniones de trabajo?

P. No porque no hay.

E. Usted, lo cree necesario?

P. Y yo pienso que si, que seria bueno.

E. Como para que cada uno pueda plantearlo?

P. Si, porque yo pienso que la persona para que rinda tiene que estar cómoda y conforme, porque una persona descontenta no le rinde ni el 50% de lo que le tiene que rendir.

E. Como cree que hacen las cosas en esta empresa? Si lo tuviera que definir? Como es la forma de hacer las cosas?

P. La forma de hacer las cosas es como salen. En el momento, al día, hoy pueden salir así, mañana pueden salir mejor. Salen en el día como se presenta el cuadro.

E. Y en función de cómo se presenta el cuadro, que piensa que se podría hacer para mejorar? Si pudiera ser escuchada su opinión, como lo haría?

P. No se, pero tiene que haber personas capacitadas en cada lugar de trabajo, porque yo no puedo ser responsable de acá del deposito, del negocio, y de todo. Yo estoy haciendo el papel de encargado, de peón, de dueño, porque de pronto tengo que comprar la mercadería, preguntar precios.

E. Se siente feliz trabajando en la empresa?

P. Si, a mi el trabajo me encanta, si en mi casa no tengo nada que hacer, me invento algo, desarmo y vuelvo a armar algo. Como empecé a trabajar de muy joven, yo salí,

soy oriundo de la provincia de Corrientes, y salí a los 10 años de Corrientes. Mas te digo, hice cuarto grado hasta el mes de agosto.

E. Y el resto aprendiendo?

P. Yo te hago costos, saco precios, todo, sin haber estudiado. Imaginate que cuando me vine de Corrientes me decían que sin estudios no iba a poder trabajar. Y bueno dije, voy a probar y eso me impulso a que yo aprendiera solo.

E. Y cuando llego, como encontró el trabajo acá?

P. Me fue muy bien. En aquella época cuando uno mas trabajaba mas ganaba y ese era el hecho. Y el estudio ni me importaba, como no tenia problema para trabajar y ganaba bien. Y después me fui amoldando al trabajo de la casa.

Los primeros tiempos trabaje en jardinería, en Villa Adelina, después trabaje 1 año y algo en un bar en Sarmiento y Florida, y después a los 14 años entre acá, y hasta hoy estoy acá.

Me acuerdo que el viejito, el dueño se llamaba PM, me decía: te va a gustar, porque a los chicos le gustan los papeles. Y imaginate si me gusto que me quede 40 años.

E. Y usted que tuvo la experiencia de trabajar con los dos dueños, hubo cambios, hubo mejorías?

P. Si distintas maneras de conducir, los otros eran criollos, españoles digamos, y estos son de la colectividad, y tienen el carácter mas fuerte, de pronto son mas exigentes, pero yo me voy amoldando a todas las circunstancias.

E. Que espera de acá a unos años?

P. Poderme jubilar y tener buena salud para seguir disfrutando de la vida, porque no quiero gastar todos los cartuchos ahora, y después estar achacado y no poder disfrutar lo que me queda. Por eso como te decía a esta altura ya quería tener un trabajo más light, más tranquilo.

Yo puedo irme de acá con algo propio, pero no puedo irme y dejar la casa, tantos años que me dio de vivir, no puedo largar y que se arreglen como puedan, yo tengo capacidad para armar un negocio por mi cuenta, porque puedo ser albañil, pintor.

O sea que no estoy a la deriva, que dependo de esto, no puedo vivir. No, yo pudiendo caminar y teniendo los brazos fuertes.

E. Y usted que piensa, porque no se puede ir?

P. Porque hace 40 años que estoy, y todas esas paredes, esas estanterías, son parte de mi vida. Entonces yo no puedo dejar esto porque si.

E. Y se lo nota feliz haciendo lo que hace, y eso es importante.

P. Y porque crees que yo voy, y ando corriendo de acá para allá. Ya no puedo estar sin eso.

E. Bueno Sr. P, me quiere contar algo más?

P. No se.

E. Le agradezco mucho, por su tiempo.

P. Ojala que todo esto sea para bien.

III. Entrevista a la Responsable del Área de Administración

La Sra E. se negó a ser entrevistada porque mencionó estar muy atareada y con muchos vencimientos para resolver. Se disculpó amablemente. No deseaba dejar registro de su opinión, aunque le fue aclarado específicamente el contenido, ánimo y anonimato de la entrevista.

Adicionalmente, la Sra. E informó que había hablado anticipadamente con la directora y manifestado su voluntad de no participar de la entrevista y según refiere estuvo de acuerdo.

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL - Comunicado

¿Qué es una encuesta de Clima Organizacional?

Uno de los objetivos en nuestra empresa es convertirnos en un lugar óptimo para trabajar. Por ello, queremos crear un ambiente de trabajo desafiante que permita atraer, desarrollar y retener el talento necesario para alcanzar los objetivos del negocio.

Con este sentido se ha desarrollado la Encuesta de Clima Organizacional que es una herramienta formal anónima, que permite que cada uno pueda expresar lo que piensa y siente, y sobre esa base, desarrollar e implementar acciones de mejora que logren una mayor satisfacción de todos en el ambiente laboral.

Queremos identificar el estado del clima organizacional de nuestra empresa para transformar nuestro ambiente de trabajo, en un lugar óptimo para trabajar.

Hemos tomado esta iniciativa ya que creemos que esta es una gran oportunidad para saber más en detalle qué piensa nuestro personal acerca del clima laboral, y así poder orientarnos sobre cómo y hacia dónde debemos dirigir nuestros esfuerzos para continuar mejorándolo.

La presente encuesta es anónima y el resultado constituirá una referencia importante en cuanto a la evaluación de la calidad del ambiente de trabajo y desempeño de nuestra organización.

Para alcanzar resultados exitosos solicitamos que todos participen activa y sinceramente. Ninguna empresa es perfecta, cada una tiene aspectos buenos y otros para mejorar. Lo importante es manifestar nuestras opiniones.

Recuerde que es importante para nosotros conocer su opinión.