



**I  
U  
A** INSTITUTO  
UNIVERSITARIO  
AERONAUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**PROYECTO DE GRADO**

**“PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DEL  
ÁREA DE ATECIÓN AL PÚBLICO EN UNA EMPRESA DE  
EVENTOS”**

**Fernández, Natalia Romina  
Passadore Venier, Daniel Agustín**

**Tutor: Buteler, Constanza**



## Índice

Agradecimientos .....	5
Informe de aceptación del Proyecto de Grado .....	7
Resumen .....	8
1. Introducción.....	9
2. Presentación de la Organización .....	11
3. Justificación de la importancia de la intervención .....	14
4. Marco teórico .....	15
4.1. Definición de Clima Organizacional .....	15
4.2. Teoría sobre el Clima Organizacional de Likert .....	15
4.2.1. Teoría de los sistemas .....	16
4.3 Dimensiones y medida del Clima Organizacional .....	23
4.3.1. Componentes del Clima Organizacional .....	23
4.3.2. Dimensiones del Clima Organizacional .....	24
4.4 Modelos de Clima Organizacional .....	27
4.4.1 Modelo explicativo del Clima Organizacional .....	27
4.4.2 Modelos de intervención del Clima Organizacional .....	28
5. Diagnóstico .....	39
5.1 Metodología e instrumentos utilizados.....	39
5.2. Análisis y conclusiones de los datos recabados.....	41
5.2.1 Métodos de mando.....	42
5.2.2 Las características de las fuerzas motivacionales .....	46
5.2.3 Las características de los procesos de comunicación .....	48
5.2.4. Las características de los procesos de influencia.....	52
5.2.5. Las características de los procesos de toma de decisiones .....	53
5.2.6. Las características de los procesos de planificación .....	54
5.2.7. Las características de los procesos de control .....	56
5.2.8 Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento .....	58
5.2.9 Otras consideraciones.....	59
5.3. Conclusiones del Diagnóstico .....	62
6. Objetivos .....	64
6.1. Objetivo General:.....	64
6.2. Objetivos específicos: .....	64
7. Propuestas de mejora.....	65



7.1.Reestructuración de puestos jerárquicos.....	65
7.2.Motivación e incentivos.....	68
7.3.Comunicación .....	71
7.4.Inducción y Capacitación al ingreso.....	74
7.5.Higiene y seguridad en el trabajo .....	76
8. Resultados.....	78
9. Conclusión.....	87
10.Bibliografía .....	89
11.Anexos.....	91
11.1. Entrevista realizada el día 19 de Agosto de 2014, a las 16hs. con el Encargado Administrativo y de Personal (para elaboración del diagnóstico).....	91
11.2. Entrevista realizada el día 21 de Agosto de 2014, a las 11 hs. con el Superior del área (para la elaboración del diagnóstico).....	100
11.3. Entrevista realizada el día 6 de Diciembre de 2014, a las 23hs. con los Empleados del área (para la elaboración del diagnóstico).....	103
11.4. Entrevista realizada el día 16 de Diciembre de 2014, a las 15hs. con el Dueño (para la elaboración del diagnóstico).....	108
11.5. Modelo encuesta realizada a los empleados el día 13 de diciembre de 2014 a las 23 hs (para la elaboración del diagnóstico) .....	112



Dedico este proyecto a toda mi familia que siempre me acompañó en cada paso que di. En especial a mi hija, la luz de mis ojos, por quién luchó día a día para que sea mucho más de lo que yo pude ser. Y a la memoria de mi abuelo, Jorge Astrada, mi mayor ejemplo de grandeza, perseverancia, lucha y esfuerzo, que hace muy poco tiempo dejó de iluminar mi vida, pero no mi camino. A vos papá-abuelo, mi ser de luz al que amo profundamente.

Natalia R. Fernández

Le dedico el presente trabajo a mi familia, a mis grandes amigos, a todas aquellas personas que siempre estuvieron a mi lado, apoyándome en los buenos y malos momentos. A mi madre, Graciela, quien me enseñó que con esfuerzo y perseverancia, cualquier cosa se puede lograr.

Daniel A. Passadore



## Agradecimientos

Este proyecto no hubiera sido posible sin la colaboración y predisposición que nos brindaron desde la dirección de la empresa con la que trabajamos. Agradecemos a Sebastián, Daniel y Roberto, quienes amablemente nos recibieron y compartieron con nosotros sus puntos de vista sobre el tema en cuestión. También a los empleados del área de atención al público, quienes más interesados se mostraron con la idea de mejorar el clima laboral, realizando los aportes más significativos para nuestro trabajo.

Gracias a la profesora Constanza Buteler, quién gratamente aceptó la tutoría de nuestro proyecto, y nos fue guiando en el proceso de elaboración del mismo. Realizando aportes relevantes y haciendo las devoluciones pertinentes de manera rápida y precisa.



# **PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DEL ÁREA DE ATECIÓN AL PÚBLICO EN UNA EMPRESA DE EVENTOS**



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

**PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DEL ÁREA  
DE ATECIÓN AL PÚBLICO EN UNA EMPRESA DE EVENTOS**



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:.....

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**Título del PROYECTO DE GRADO**

**Integrantes: Fernández, Natalia Romina**

**Passadore Venier, Daniel Agustín**

**Profesor Tutor del PG: Buteler, Constanza**

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

**Presidente: Tofful, Carina**

**Vocal 1: Flores, Lourdes**

**Vocal 2: Malaman, Rossana**

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

.....

.....

.....

.....



## Resumen

Este proyecto nació como respuesta a una necesidad: mejorar el clima laboral del área de atención al público de una empresa de eventos.

Cuando una empresa se dispone a realizar una acción que mejore el clima organizacional, no lo hace porque esto se encuentre entre sus fines, sino que es un medio para alcanzar el éxito de sus proyectos, simplemente porque quienes los realizan deben encontrarse inmersos en un entorno que cuente con un buen clima laboral para ejecutar eficientemente las tareas que se les asignan.

Debemos reconocer que es bastante difícil que alguien optimice su productividad si está inmerso en un mal ambiente laboral. Este problema es tan antiguo como el mundo del trabajo. Actualmente, resolver esta cuestión es un desafío importante para los empresarios.

En este proyecto analizamos la realidad del área en cuestión, en base a las 8 dimensiones para medir el clima organizacional propuestas por Likert, lo que nos permitió entender los problemas, sus manifestaciones y en base a esto plantear propuestas de mejora a tomar para resolverlos.

Como suele indicar la bibliografía referente a este tema, los diferentes estilos de liderazgo que existen en esta organización y la deficiente comunicación, son los principales factores que influyen en el clima laboral de esta.





## 1. Introducción

El enorme impacto de la conceptualización de la organización como sistema abierto ha transformado el interés tradicional y específico de la psicología industrial por la satisfacción y la moral industrial y el desempeño, en otro más general y dinámico que considera a la organización como un contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales. Precisamente el descubrimiento de que la organización es un entorno psicológicamente significativo para sus miembros ha conducido a que las empresas le den una gran importancia al clima laboral de la organización, entendiendo que la percepción que tienen los empleados acerca de su ambiente de trabajo influye de manera considerable en su desempeño. Hoy en día el trabajador no solo se siente motivado por cuestiones monetarias sino también por el trato, la contención y el grado de reconocimiento que perciben por parte de la empresa.

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional nos permitirá detectar aspectos claves que puedan estar impactando de manera importante en el ambiente laboral de la organización.

He aquí la explicación de nuestro interés por trabajar sobre este tema. Queremos generar un buen ambiente laboral en el área de atención al público de una empresa de eventos. Área primordial ya que trata directamente con los clientes de la misma y además, es la que genera mayores ingresos.



Nuestra intervención busca promover el sentido de pertenencia a la empresa, y el compromiso con la misma y con las tareas que deben llevar a cabo. Ya que un buen clima laboral constituye un factor clave para lograr un óptimo rendimiento organizacional.



## 2. Presentación de la Organización

Trabajaremos con una empresa de eventos, discoteca, fundada en abril de 1985 en la ciudad de Córdoba. Esta empresa se constituyó por iniciativa familiar, inspirándose en una discoteca estadounidense. Fue en la década de los 90 que se popularizó, y alrededor del año 2001 su auge incrementó, luego de un cambio de infraestructura. Hoy en día cuenta con una capacidad de más de 1500 personas, convirtiéndose en una de las discotecas más grandes de la Ciudad de Córdoba.

La estructura organizacional está compuesta por:

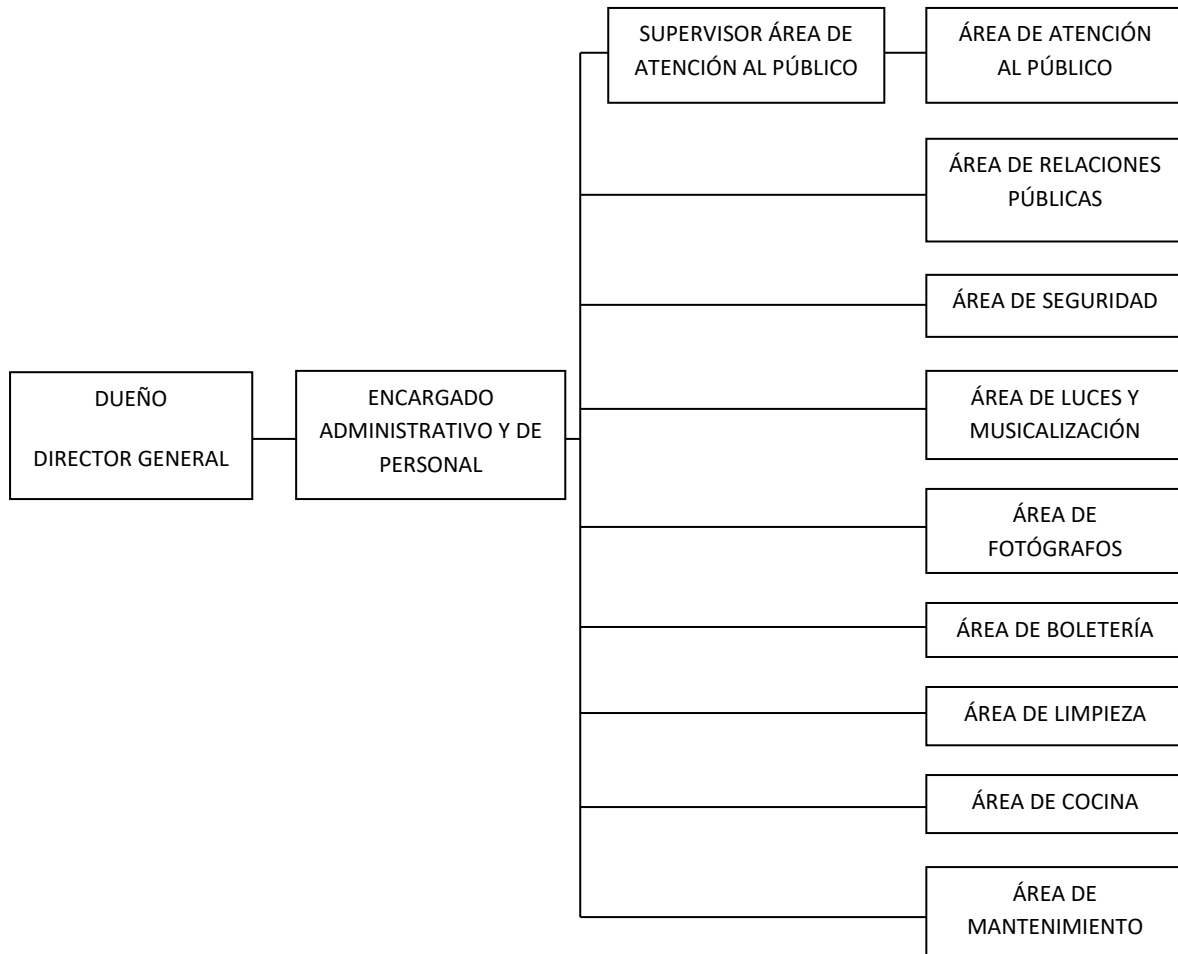
- El DUEÑO, que cumple la función de Director General, dando directivas generales al ENCARGADO ADMINISTRATIVO Y DE PERSONAL, y delegando la mayor cantidad de actividades y responsabilidades en él.
- ENCARGADO ADMINISTRATIVO Y DE PERSONAL, quien se encarga de administrar y coordinar todas las áreas de la empresa, a excepción del área de Atención al Público (barras).
- SUPERVIDOR DEL ÁREA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO, quien responde al encargado administrativo y de personal, y que se encarga de coordinar y supervisar dicha área.
- ÁREA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO, área más grande e importante de la empresa. Cuenta con la mayor cantidad de personas (25 personas) y es la que mayores ingresos le genera. Por esta razón es la única área que cuenta con un supervisor propio. El personal de esta área se encarga de la venta de bebidas a los clientes.



- **ÁREA DE RELACIONES PÚBLICAS**, que se encarga de organizar eventos para atraer a la mayor cantidad de clientes posibles.
- **ÁREA DE SEGURIDAD**, que se encarga de mantener el orden en las jornadas de trabajo, controlando que no haya problemas entre los clientes, o de éstos con el personal de la empresa. También supervisan y controlan salidas de emergencias y de demás elementos de seguridad.
- **ÁREA DE LUCES Y MUSICALIZACIÓN**, que se encargan de pasar música y controlar la iluminación en los eventos.
- **ÁREA DE FOTÓGRAFOS**, que se encargan de sacar fotografías en los eventos.
- **ÁREA DE BOLETERÍA**, que se encarga de la venta de entradas a los eventos.
- **ÁREA DE LIMPIEZA**, que se encarga de mantener las condiciones de higiene antes, durante y después de las jornadas de trabajo.
- **ÁREA DE COCINA**, que se encarga de la elaboración de los alimentos tanto para los empleados como para los clientes.
- **ÁREA DE MANTENIMIENTO**, que se encarga del mantener en condiciones la infraestructura de la empresa.



**ORGANIGRAMA:**





### 3. Justificación de la importancia de la intervención

La relevancia de esta intervención será generar un buen clima laboral en el área de atención al público de una empresa de eventos. Y de esta manera promover el sentido de pertenencia a la empresa, y el compromiso con la misma y con las tareas que deben llevar a cabo. Ya que un buen clima laboral constituye un factor clave para lograr un óptimo rendimiento organizacional. En síntesis, buscamos fomentar, establecer y mantener un clima laboral óptimo que conduzca a una satisfacción general que permita el aumento de la productividad de la organización.



## 4. Marco teórico

### 4.1. Definición de Clima Organizacional

*“El clima Organizacional es un conjunto de características que son percibidas de una organización y/o de sus departamentos que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus departamentos actúan (consciente o inconscientemente) con sus empleados. Así, las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones” (Brunet, 2011).* De esta manera, al formar sus percepciones del clima, el individuo utiliza información que viene de los acontecimientos que ocurren a su alrededor, de las características de su organización y de sus características personales.

### 4.2. Teoría sobre el Clima Organizacional de Likert

Es importante mencionar que debido a la relación existente entre motivación y clima organizacional, se tiende a considerar que las teorías de motivación son las mismas que sustentan el clima. Pero al realizar el estudio de la revisión bibliográfica sobre este último, se evidencia que son varios los autores que retoman y basan sus estudios en la teoría de los sistemas propuesta por Likert, la cual explica y permite tener una profunda comprensión sobre los tipos de clima que pueden surgir dentro de una organización.

Rensis Likert es un investigador conocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional, especialmente por la elaboración de cuestionarios y sus investigaciones sobre los procesos administrativos.



La teoría del clima organizacional permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar las variables que conforman el clima.

Así como con las teorías de motivación *“hay que evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo. El liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima en la teoría de Likert y el fin que persigue la teoría de los sistemas, del mismo autor, es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional”*(Brunet 2011).

#### **4.2.1. Teoría de los sistemas**

Según Likert, *“el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben así también como por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar”* (Brunet 2011).

En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de la organización. Estos factores se definen como:





- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

De una forma más específica, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermediarias y las variables finales.

✓ **Variables causales:** son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización y de los responsables de ésta. Aunque la situación general de una empresa, representante de una variable independiente, no forma parte -por ejemplo- de las variables causales, éstas, en cambio, comprenden la estructura de la organización y su administración; reglas, decisiones, competencia y actitudes. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales: 1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la administración que pueden también agregar nuevos componentes. 2. Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras



variables; si permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

✓ **Variables intermedias:** estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Las variables intermedias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

✓ **Variables finales:** Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

La combinación de estas variables y la interacción que entre ellas se da, determina dos grandes tipos de clima organizacional o de sistemas, que a su vez se subdividen. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

Dessler (1979) El clima, al ser estudiado como variable independiente o causal, se ha comprobado que afecta la motivación, la satisfacción y el rendimiento del personal. Considerado como variable interpuesta, el clima media entre un liderazgo específico y el aprecio por el trabajo y el rendimiento de los empleados. Enfocado como variable dependiente, la evidencia empírica prueba que factores como el estilo de liderazgo o la estructura organizacional lo influyen significativamente.



## **Clima de tipo autoritario**

### *Sistema I – Autoritarismo explotador*

Dessler (1979) En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, castigos, amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y subordinados se establecen en base de miedo y desconfianza. Este tipo de clima presenta un ambiente estable en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de sus instrucciones específicas.

### *Sistema II – Autoritarismo paternalista*

Dessler (1979) El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. La recompensas y ocasionalmente los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precauciones por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delega a los niveles intermedios e inferiores, dando la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.



## **Clima de tipo participativo**

### *Sistema III – Consultivo*

Dessler (1979) La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior – subordinados y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos para alcanzar.

### *Sistema IV – Participación en grupo*

Dessler (1979) En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evolución del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control y con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. En resumen, todos los



empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Así, cuanto más cerca esté el clima de una organización del clima IV, o de participación en grupo, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de esta empresa; cuanto más cerca esté el clima del sistema I, éstas serán menos buenas. La teoría de los sistemas de Likert se aproxima a los calificativos abierto/cerrado mencionados por varios investigadores con respecto a los climas que existen dentro de una organización. En efecto, un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones. El clima cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma. La desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas son también muy privativas de este tipo de clima.

En función de la teoría de Likert, los sistemas I y II corresponderían a un clima cerrado mientras que los sistemas III y IV, corresponderían a un clima abierto.

Esta teoría postula también el surgimiento y establecimiento del clima participativo, como el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional. De acuerdo con las teorías de la motivación, la participación motiva a la gente a trabajar. Parece admitido que toda organización que emplea métodos que aseguren simultáneamente la realización de sus fines y las aspiraciones propias de cada uno de sus miembros, tiene un rendimiento superior.

Es así como la productividad, la satisfacción, el ausentismo, las tasas de rotación y el rendimiento de los empleados, son resultados propios de la organización que influyen sobre



la percepción del clima. En efecto, Likert propone una teoría de análisis y de diagnóstico del sistema organizacional basada sobre variables causales, intermediarias y finales. Las mismas posibilitan realizar una representación concreta y dinámica de los diversos y posibles climas dentro de una organización.

Se considera que entre el 50% y el 70% del clima de la organización depende de sus líderes. Los gerentes pueden influenciar en forma directa la habilidad de sus empleados de sobresalir si logran alinear su estilo de liderazgo/ dirección con las demandas específicas de la situación en la que se encuentran y las personas con las que trabajan. Si esto está fuera de sintonía los esfuerzos no sirven.

Incluso el autor Robert J. House desarrolló el modelo de liderazgo del camino-meta, que intenta pronosticar la eficacia del liderazgo en distintas situaciones. De acuerdo con este modelo, los líderes son eficaces debido a su efecto positivo en la motivación de los seguidores, su capacidad de desempeñarse y la satisfacción. La teoría se llama del camino-meta porque se enfoca en la forma en que el líder influye en las percepciones de los seguidores acerca de las metas laborales, de desarrollo personal y los caminos para lograr las metas. Algún trabajo anterior de la misma afirma que los líderes se vuelven eficaces al tener disponibles recompensas para los subordinados y al hacer estas recompensas contingentes al cumplimiento de metas específicas por parte de los subordinados.

En relación con la teoría del camino-meta el líder debe incrementar el número y tipos de recompensa disponibles para los subordinados, y proporcionar guía y consejos para aclarar la manera en que se pueden obtener estas recompensas. Esto significa que el líder debe ayudar a los subordinados a aclarar las expectativas realistas, y a reducir las barreras para el cumplimiento de las metas valoradas. El líder trabaja para lograr que el camino a las metas sea tan claro como sea posible para los subordinados. Por lo tanto, el método del camino-



meta requiere flexibilidad del líder para utilizar cualquier estilo que sea apropiado en una situación particular.

### **4.3 Dimensiones y medida del Clima Organizacional**

Brunet (2011) El encargado del talento humano encontrará en el mercado de cuestionarios psicológicos, una gran variedad de instrumentos de medición que le permitan evaluar el clima de la organización estudiada. Cabe resaltar que los que existen en el mercado, son generalmente versiones de instrumentos estadounidenses cuya versión más popular es la de Likert (*Likert Organizational Profile*) presentados en la traducción de su libro titulado *El gobierno participativo de la empresa*. A continuación se describe, en primer lugar, los componentes que forman el clima organizacional, y, posteriormente, las principales dimensiones que se estudian.

#### **4.3.1. Componentes del Clima Organizacional**

Brunet (2011) Se ha visto anteriormente, en la teoría de Likert, las variables implicadas en la composición del clima organizacional. Ahora lo que corresponde es analizar la naturaleza de estas variables, sus interacciones dentro de la composición del clima organizacional y los efectos que provocan dentro de la organización.

Los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima, que es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.



Brunet (2011) La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual, los aspectos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman, se interpretan y analizan para construir la percepción del clima. El clima organizacional también es un proceso circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras palabras, si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos de la organización. Así, un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja.

El clima está formado por varios componentes que son importantes en el momento en que un jefe de recursos humanos quiera escoger una herramienta que le permita evaluar el clima de su organización. En efecto, la calidad de una buena herramienta reside en el número, y el tipo de dimensiones que mide. Cuanto más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será.

#### **4.3.2. Dimensiones del Clima Organizacional**

Se ha visto cómo diversos estímulos que provienen del medio organizacional influyen directamente sobre el comportamiento de los individuos. Así, la organización constituye en





cierta forma una micro sociedad, que está caracterizada por un conjunto de dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. El elemento importante, en este punto, es la precepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo. Razón por la cual, numerosos investigadores del clima basan sus estudios en los datos de las percepciones individuales de las propiedades organizacionales.

Los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto todavía de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima. Existe una polémica acerca del estilo de administración (estilo de liderazgo) de la dirección como principal determinante del clima. Brunet (2011) Comúnmente se acepta que el clima organizacional está fuertemente determinado por el estilo de liderazgo que prevalece dentro de la organización. En efecto, es posible obtener una idea general del clima reinante en una empresa midiendo el estilo de administración, por el contrario, el clima organizacional es un tanto diferente del estilo de liderazgo puesto que el concepto de clima se refiere a las propiedades que se han vuelto tradicionalmente junto con las políticas, los procedimientos o las obligaciones objetivas de la organización, las cuales se ven luego filtradas por las características individuales de los empleados.

Rensis Likert, el autor con el que venimos trabajando, plantea 8 dimensiones a tener en cuenta:

- a. **Los métodos de mando:** la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.



- b. **Las características de las fuerzas motivacionales:** los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- c. **Las características de los procesos de comunicación:** la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- d. **Las características de los procesos de influencia:** la importancia de integración superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- e. **Las características de los procesos de toma de decisiones:** la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- f. **Las características de los procesos de planificación:** la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- g. **Las características de los procesos de control:** el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- h. **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** la planificación así como la formación deseada.

De acuerdo con los fundamentos teóricos y metodológicos propuestos por el autor mencionado, puede decirse que la medición del clima organizacional a través de instrumentos se orienta a la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados debido a las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influye en su motivación laboral.

Así, el objetivo de tal medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional a partir de dimensiones elegidas por



el investigador con el propósito de recomendar acciones específicas que permitan modificar las conductas de los trabajadores y, de esta forma, crear un clima de organización que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de sus metas por la acción de su recurso humano.

## **4.4 Modelos de Clima Organizacional**

### **4.4.1 Modelo explicativo del Clima Organizacional**

Edel, R., García, S. y Guzmán, F. (2007) han propuesto algunos modelos explicativos de éste que sirven de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, resaltando su complejidad y la interacción que se da con diversos factores organizativos.

Litwin y Stringer (2011) presentan el modelo actualmente más aceptado para la explicación del clima. Desde su perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan factores como estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc., por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, satisfacción, rendimiento, adaptación, productividad, accidentabilidad, ausentismo etc., pueden ser consecuencias negativas o positivas de acuerdo de la manera como ha sido percibido el clima por el individuo.



Este modelo ha sido aceptado y bastante utilizado para comprender la función que cumple el clima al interior de las empresas ya que no solo abarca componentes de estructura organizacional sino también los procesos y comportamientos individuales que se presenten en el lugar de trabajo.

#### **4.4.2 Modelos de intervención del Clima Organizacional**

A continuación se presentan dos modelos de intervención del clima organizacional que al ser aplicados por el administrador a una organización determinada se espera que modifique o cambie el clima no adecuado, tomando como base una serie de fases y pautas que permita de manera ordenada evaluar y tratar las dimensiones involucradas en tal caso.

*“Se debe tener en cuenta que cambiar o modificar el clima organizacional no es, por supuesto, una cosa fácil. En efecto, se ha visto que el clima de trabajo es una resultante de varias dimensiones y, por lo mismo, es el resultado de la interrelación de dos variables importantes que afectan la estructura organizacional y el proceso administrativo, como al clima lo perciben los individuos, las intervenciones a ese nivel se vuelven delicadas puesto que es necesario modificar la percepción de las personas implicadas tocando ya sea la percepción individual, ya sea el medio de trabajo, o las dos cosas juntas”. (Brunet 2011)*

Las intervenciones que intentan cambiar el clima de trabajo en una organización, se hacen generalmente por la vía de la práctica del desarrollo organizacional. El desarrollo organizacional es esencialmente una estrategia educativa que utiliza por todos los medios posibles el comportamiento basado en la experiencia, para mejorar y ofrecer una mejor gama de elecciones organizacionales en un mundo en efervescencia.



Por medio del empleo de una o varias técnicas de desarrollo organizacional se puede tratar de modificar el clima de una organización. Evidentemente, si conocemos la naturaleza interdependiente de las variables en juego (variables causales, intermediarias y finales) el cambio debe basarse en la organización total y no solamente sobre los individuos que forman parte de ésta. En efecto, el interventor no debe centrar su acción en un componente particular de la organización (como la comunicación) sino que también debe intentar modificar o, por lo menos, analizar los otros componentes (como la estructura) si quiere, eventualmente, producir un cambio profundo y durable a nivel del clima. El cambio provocado en un componente puede ser aniquilado por el estado inmutable de otro. También hay que tener en cuenta el efecto desencadenador de un componente modificado sobre las otras dimensiones.

Las estrategias de acción del desarrollo organizacional se basan en la intervención a nivel de la dirección o al de los empleados. La eficacia del cambio del clima será mayor en la medida en que se impliquen conjuntamente todos los componentes humanos (dirección y empleados) y físicos. De nada sirve tratar de modificar la percepción del clima en los empleados si no se toca la estructura física o el proceso organizacional que los rodea. Los miembros de la organización tanto empleados como directivos, deben modificar su forma de ver y de actuar.

Brunet (2011) Lewin y House presentan un modelo integrado de modificación del clima organizacional, el mismo está comprendido por cinco fases:

**Fase I.** Es necesario que las partes en cuestión tomen conocimiento de los posibles cambios. El consultar a quien se le pide actuar, juega al principio un papel de “bombero”. En efecto, generalmente se le pedirá que actúe cuando la situación ya se volvió insostenible. Éste debe, en esa fase, proporcionar nuevos conocimientos a las dos partes y hacerles tomar conciencia de que existen otros sistemas organizacionales.



**Fase II.** Si se imponen cambios, mejoras o reajustes a niveles de la estructura y de los procesos organizacionales, es en esta etapa cuando hay que empezar a ponerlas en aplicación. Al mismo tiempo, hay que pensar en los cambios de actitudes que pueden surgir de las dos partes en cuestión.

**Fase III.** En esta etapa, el consultor debe encargarse de hacer que las dos partes aprendan los comportamientos que irán a la par con los cambios en el proceso y en la estructura organizacional.

**Fase IV.** Es una etapa evaluativa puesto que se trata de ver si el rendimiento en el trabajo, tras las modificaciones sufridas durante las tres primeras fases, va de acuerdo con los objetivos de cambio deseados y con las modificaciones propuestas a nivel de la estructura y del proceso. Si hay que efectuar reajustes en función de la evaluación, es en esta etapa cuando deben hacerse.

**Fase V.** Es en esta última etapa cuando se formaliza y se integran los cambios en la naturaleza misma de la organización a fin de aumentar su eficacia. También debe ponerse en marcha un sistema de supervisión que permita controlar y reforzar los cambios para que éstos formen un todo con la organización.

Este modelo deja de manifiesto la importancia de contar con la participación y colaboración de los empleados, sería un trabajo en equipo conjunto con alta dirección. Ya que requiere de evaluaciones periódicas de los cambios logrados, es necesario mantener una buena comunicación entre ambas partes a fin de reforzar la eficacia y desempeño de cada individuo.



En el mismo orden de ideas, Lippitt (1981) enuncia algunos principios que todo administrador debería tener en cuenta para el desarrollo y mantenimiento de un clima de apoyo en el trabajo. Estos principios son los siguientes:

- Para hacer que sus empleados sean más dinámicos durante las reuniones, debe darles la oportunidad de participar en la discusión antes de crear una situación que los haga apáticos y desconfiados.
- No crea que sus superiores estarán automáticamente en contra de lo que les va a proponer. Una planificación interesante y bien apoyada puede interesarles.
- Los individuos que se verán afectados por una decisión deben participar en la elaboración y en la aplicación de ésta.
- Los conflictos deben ser considerados como elementos dinámicos que permitan el surgimiento de nuevas ideas.
- Subrayar el alcance de los objetivos de sus empleados sobre todo si éstos trabajan en un proyecto importante.

En resumen, no es fácil cambiar el clima de una organización. Eso requiere de tiempo y de la participación de todos los individuos a los que concierne. Implica también que la dirección no tenga miedo de poner en tela de juicios la base del funcionamiento mismo de su organización. Las diferentes estrategias de desarrollo organizacional no deben aplicarse ciegamente sin conocer el papel efectivo que juegan los componentes del clima. Por esto mismo, antes de intervenir bajo una forma u otra, hay que tener una identificación precisa del problema, sobre todo porque la naturaleza misma del clima organizacional es difícil de establecer. El interventor debe poner atención y resistir a la tentación de utilizar programas de desarrollo organizacional fabricados de antemano. El programa que utilizará deberá estar de



acuerdo con la voluntad de las personas del lugar, con el estado de los componentes del clima de la organización y con los objetivos que se quieran alcanzar.

El segundo modelo que se presenta a continuación, es un modelo de clima organizacional basado en la gestión por competencias, en donde “se considera que los principales protagonistas de los estudios e investigaciones de clima son:

- *El individuo*, concebido como el sujeto que responde a dos necesidades: por un lado, a impulsar sus aptitudes personales desaprovechadas en su puesto de trabajo y, por otro, al desarrollo de su rol laboral.
- *El grupo*, entendido como un conjunto de individuos hipotéticamente orientados hacia un mismo fin concreto
- *La organización*, entendida como el marco institucional que recoge las necesidades de los grupos y de los individuos involucrados en una estrategia concreta.

En este mismo modelo se muestra una visión complementaria de las dimensiones tradicionales propuestas para la medición del clima organizacional, en torno a los cuatro escenarios siguientes:

- *“Contexto organizativo: recoge aquellas variables emparentadas con la estructura organizativa en su más amplio nivel. Ello requiere, al menos, hablar de forma más pormenorizada de las siguientes cuestiones: cultura y organización formal existente, aspectos retributivos y expectativas motivacionales, comunicación y concentración del poder, relaciones intra e interpersonales en el trabajo y conciliación de la vida personal y profesional.*





- *Contenido del trabajo: toma como referencia aspectos tales como el entorno y el equipo de trabajo, el diseño de puestos y tareas y la carga de trabajo asociada.*
- *Significado del grupo: planea sobre elementos que condicionan o determinan el significado y/o el grado de cohesión del grupo. Ejemplo de ello son los niveles de comunicación efectiva, la motivación intrapersonal y el liderazgo proactivo.*
- *Apreciación personal del individuo: pueden hacerse extensivas al grupo y al resto de la organización entre las que se mencionan: el grado de conocimientos, el nivel de capacidades y la escala de habilidades sociales.”(Olaz 2009)*

“Se hace clave trascender a los citados escenarios representados a través del análisis de las variables subyacentes sin desatender, por otro lado, la atención al conjunto de *síntomas asociados* (ver Tabla 4.4.2.1), que no son sino expresión de las fuentes de conflicto tácitas o expresas de la delegación del clima laboral organizativo. En este sentido, analizar este conjunto de síntomas permitirá al investigador social anticipar posibles vías de análisis, a partir de las cuales sea posible corregir o disminuir la erosión evidenciada en el clima laboral.”(Olaz 2009)



**TABLA 4.4.2.1** Competencias individuales y grupales

<b>INDIVIDUALES</b>	<b>GRUPALES</b>
<b>INICIATIVA-PROACTIVIDAD:</b> predisposición a crear las condiciones que, si bien no aseguran el desarrollo de los acontecimientos, procuran disminuir o atenuar las circunstancias de naturaleza adversa a lo inicialmente proyectado.	<b>COMUNICACIÓN EFECTIVA:</b> habilidad que permite enviar, recibir y procesar datos e informaciones en un contexto interindividual, favoreciendo la adquisición, la estimulación y el desarrollo de los comportamientos grupales orientados hacia un fin determinado.
<b>ADAPTACIÓN-FLEXIBILIDAD:</b> facultad por la que la persona es capaz de amoldarse al entorno, a la situación y/o a las circunstancias sin que ello genere contradicciones o conflictos entre sí mismos, el puesto que ocupa y el medio en el que ha de desenvolverse.	<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> desarrollo de las facultades interindividuales que permitan la consecución de resultados en orden a los objetivos propuestos por la organización, optimizando los medios humanos y técnicos puestos a su alcance.
<b>LIDERAZGO PERSONAL:</b> capacidad para persuadir, orientar e influir emocional y técnicamente a los individuos buscando el desarrollo de sus conocimientos, capacidades y habilidad personales y profesionales.	<b>NEGOCIACIÓN:</b> conjunto de habilidades orientadas a la obtención del máximo provecho de los representados en situaciones de confrontación, en las que generalmente deben cederse posiciones buscando una contraprestación satisfactoria para las partes.



ANÁLISIS DEL PROBLEMA-	MOTIVACIÓN INTERGRUPAL:
<p><b>TOMA DE DECISIONES:</b> habilidad relacionada con la evaluación de situaciones, enmarcadas en un contexto de litigio, donde se hace necesaria la solución del conflicto en tiempo y forma.</p>	<p>capacidad generadora de energía que permite el impulso y/o el ánimo necesario para conseguir los fines propuestos en el equipo de trabajo.</p>

*Fuente:* Olaz, A. (2009). Definición de un modelo de Clima Laboral basado en Competencias. Murcia. Pág. 197.

### **Gestión por competencias en la gestión del clima laboral**

Desde que McClelland (1973) aludiera explícitamente al término *competencia* como aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo, es decir, aquellos elementos que inciden al alza sobre los resultados inicialmente esperados, largo ha sido el debate sobre su interpretación. Al hilo de estos comentarios, una aproximación al concepto hace pensar que las competencias pueden consistir en:

- *Motivos:* entendidos como la necesidad subyacente o la forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona. Por ejemplo: la necesidad de un logro.
- *Rasgos de carácter:* predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado. Ejemplo de ello son: la confianza en uno mismo, el autocontrol y la resistencia al estrés, por citar sólo algunos.



- *Concepto sobre uno mismo:* lo que uno piensa, lo que valora y/o lo que está interesado en realizar el sujeto, orientando consiguientemente su patrón de comportamiento individual.
- *Capacidades cognitivas y de conducta:* ya sea ocultas (razonamiento deductivo) u observables (escucha activa).

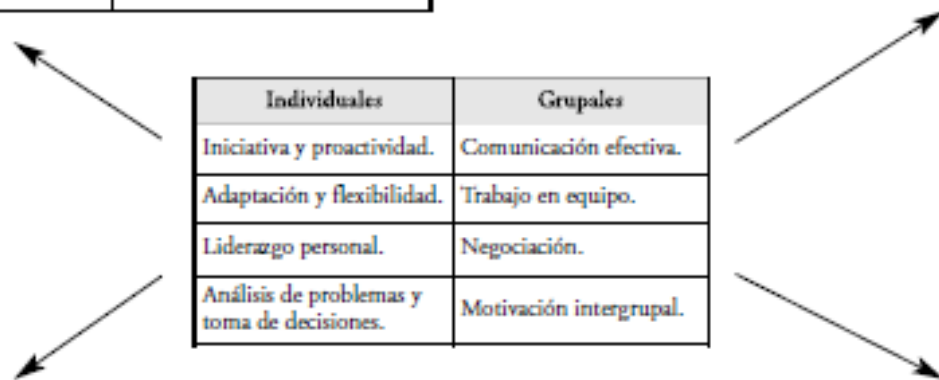
Olaz (2009) Buscando un nexo de unión con la propuesta trazada anteriormente, el modelo que, a continuación, se propone, describe a las competencias en dos bloques interrelacionados entre sí, las individuales y las grupales, ambas concebidas como el “espíritu” que da sentido armonioso y coherente a la proyección personal y profesional del individuo en el conjunto de la organización.

De este modo, la tabla 4.4.2.2 pone de manifiesto como las *dimensiones individuales* (iniciativa y proactividad; adaptación y flexibilidad; liderazgo personal; análisis de problemas y toma de decisiones) y las *dimensiones grupales* (comunicación afectiva; trabajo en equipo; negociación; motivación intergrupala), se convierten en los resortes que sustentan el modelo de clima laboral a través de los escenarios descritos (contexto organizativo, contenido del trabajo, significado del grupo y apreciación personal del individuo).

**TABLA 4.4.2.2** Relación entre el cuadro competencial y las dimensiones del clima laboral

Síntomas relacionados con el contexto organizativo	VARIABLES SUBYACENTES
Deterioro de misión, visión y valores junto a bajos niveles de compromiso hacia la propia organización e indefinición de objetivos organizativos.	Cultura y organización formal existente.
Estancamiento de la promoción profesional, salarios discutidos internamente y con relación al sector, precariedad laboral y escaso reconocimiento del estatus adquirido.	Aspectos retributivos y expectativas motivacionales.
Escasa participación en la toma de decisiones y falta de control sobre el trabajo.	Comunicación y concentración de poder.
Aislamiento físico, poca relación con los superiores y los colaboradores, junto a conflictos interpersonales.	Relaciones intrapersonales e interpersonales en el trabajo.
Conflictos entre el trabajo y el hogar, poco apoyo en el hogar, problemas derivados de una doble carrera.	Conciliación entre la vida personal y la profesional.

Síntomas relacionados con el contenido del trabajo	VARIABLES SUBYACENTES
Problemas relacionados con la fiabilidad, la disponibilidad, la idoneidad y el mantenimiento, tanto del equipo como de las instalaciones.	Entorno del trabajo y equipo de trabajo.
Falta de variedad, pérdida global del proceso de trabajo, fragmentación y ausencia de significado, infrautilización y sobreutilización de las cualificaciones.	Diseño de puestos y de tareas.
Sobrecarga o escasa carga de trabajo, falta de control con respecto al ritmo establecido, altos niveles de presión en tiempo y forma.	Dimensionamiento de plantillas y carga de trabajo asociada.



Síntomas relacionados con el significado del grupo	VARIABLES SUBYACENTES
Problemas relacionados con la ausencia de comunicación por parte del emisor, del receptor, de los canales, de los mensajes y de los contextos inadecuados.	Comunicación efectiva.
Ausencia de expectativas, bajos niveles de reconocimiento y proyección profesional en el corto, medio y largo plazo.	Motivación intrapersonal.
Estilos de dirección autoritarios basados en la fiscalización del trabajo y la ausencia de planes personalizados que impidan el desarrollo de las personas.	Liderazgo proactivo.

Síntomas relacionados con la apreciación personal del individuo	VARIABLES SUBYACENTES
Lagunas, errores, desorientación y significado del valor aportado al trabajo encomendado.	Grado de conocimientos.
Exceso de responsabilidad para el puesto desempeñado o tareas superadas para la potencialidad teórica del individuo.	Nivel de capacidades.
Carencias de herramientas intrapersonales e interpersonales para el desarrollo de las competencias del puesto en el entorno de trabajo.	Escala de habilidades.

Fuente: Olaz, A. (2009). Definición de un modelo de Clima Laboral basado en Competencias. Murcia. Pág. 201.



Este “efecto impulsor”, si se quiere ir más al detalle, explicaría también como un sistema de *gestión por competencias* congruente permitiría reducir los síntomas de deterioro y, en consecuencia, una mejor modulación de las variables relacionadas.

Olaz (2009) La aportación de este modelo, a la vista de las argumentaciones anteriores, quiere enfatizar en la idea de que tanto el contexto organizativo, el contenido de trabajo, el significado del grupo como la apreciación personal del individuo (escenarios del clima laboral) pueden modelarse en función de la construcción de un modelo de *gestión por competencias*, siendo éste quien construye, jerarquiza y moviliza las variables por las que la organización y, lo que es más importante, las personas, se desenvuelven.

El fin de este modelo de gestión por competencias es favorecer la búsqueda de un clima organizacional satisfactorio, en el sentido de que al ser aplicado en una determinada organización contribuya a la construcción de una dinámica organizativa y de la gestión del recurso humano, basándose en los valores, los códigos éticos y deontológicos de quien se encuentre en la organización, a fin de lograr la autodirección del comportamiento individual, resaltando lo que se espera de él y del grupo, lo que sin duda contribuye al bienestar del clima.



## 5. Diagnóstico

### 5.1 Metodología e instrumentos utilizados

Para realizar el diagnóstico del área de atención al público de la empresa de eventos con la que trabajamos, decidimos realizar un estudio descriptivo ya que buscamos especificar características y perfiles de un grupo de personas elegido, para así medir y evaluar dimensiones, y llegar a conclusiones que nos permitan determinar si es necesaria la implementación o no de cambios. Seleccionamos la totalidad de la población de área de atención al público, la más numerosa de la empresa, porque es una cantidad posible de medir y evaluar, lo que nos permite obtener datos más específicos que si seleccionáramos tan solo una muestra. En total son 25 personas, entre personal fijo y personal rotativo. Demográficamente podemos decir que posee un rango de edades muy diverso (desde 18 a 50 años), y cantidades similares de personal femenino y masculino (quince mujeres y diez hombres). También hay diversidad en la antigüedad de cada empleado, algunos llevan dos décadas en la organización mientras que otros llevan tan solo algunos meses. Con respecto a los instrumentos utilizados, hemos realizado entrevistas individuales con el dueño, con el encargado administrativo y de personal y con el supervisor del área (Ver anexos 11.1, 11.2 y 11.4) y una entrevista grupal (Ver anexo 11.3) y una encuesta a los empleados (Ver anexo 11.5).

También realizamos observaciones en el lugar de trabajo durante la jornada laboral. Las mismas han sido de carácter:

- De campo: porque observamos a los empleados en su lugar de trabajo, con el fin de obtener datos más auténticos.



- No participante: porque no formamos parte del grupo en cuestión.
- Directa: porque nosotros mismos entramos en contacto con los empleados de la empresa, pudiendo ver así todo con nuestros “propios ojos”.
- Desestructurada: porque no acompañamos la observación de ningún instrumento técnico.

Las dimensiones e indicadores que nos guiaron para el diseño de los distintos instrumentos de recaudación de datos y que nos permitirán ordenar la información recabada, son los siguientes:

DIMENSIONES	INDICADORES
Métodos de mando	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Los jefes de esta organización tratan bien a sus subordinados.</li><li>2. Los jefes se preocupan por estimular la cooperación entre los empleados a su cargo.</li></ol>
Fuerzas motivacionales	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Todos los empleados se sienten parte de un verdadero grupo de trabajo.</li><li>2. La mayoría de los empleados trabajan a favor del crecimiento de la empresa.</li><li>3. Hay empleados que quisieran cambiar de trabajo.</li></ol>
Procesos de comunicación	<ol style="list-style-type: none"><li>1. En esta organización, la comunicación con los superiores es fluida.</li><li>2. Los rumores son siempre más creíbles que la información oficial.</li><li>3. En esta organización, las normas están bien definidas.</li></ol>





	4. Las reuniones son beneficiosas para los trabajadores.
Procesos de influencia	1. En esta empresa la gente puede decir lo que piensa sin temor, aunque esté en desacuerdo con los jefes.
Procesos de toma de decisiones	1. Tengo suficiente libertad para tomar decisiones en lo que respecta a mis tareas.
Procesos de planificación	1. Esta empresa modifica sus servicios de acuerdo a las necesidades del cliente.
Procesos de control	1. Mi jefe, al calificar a su personal, es arbitrario e injusto.
Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	1. Esta organización se interesa por un perfeccionamiento y capacitación constante del personal.
Otras consideraciones	1. El equipamiento de las barras es el adecuado a las necesidades que demanda mi trabajo. 2. En el área a la que pertenezco existe un buen clima de trabajo.

## 5.2. Análisis y conclusiones de los datos recabados

Como fue mencionado en el anteproyecto, mediante una entrevista con el encargado de personal de la organización, realizada el día martes 1 de Julio de 2014 a las 11hs, el mismo



nos informó sobre las situaciones cotidianas que percibe como problemáticas, ya que traen consecuencias desfavorables en el correcto desempeño, fundamentalmente en el área que analizamos.

Haciendo un estudio más profundo de la organización durante la etapa de diagnóstico, pudimos observar las diferentes situaciones problemáticas que afectan al área de atención al público, las cuales desarrollaremos según las dimensiones del clima organizacional de Likert antes mencionadas.

### **5.2.1 Métodos de mando**

En esta dimensión encontramos, a nuestro criterio, la principal causa que afecta directamente al clima del área en cuestión: el descontento de los empleados con el personal jerárquico de la organización.

Esta organización, al ser pequeña, tiene una estructura jerárquica de pocas personas, en las que las funciones y tareas de cada una no están delimitadas correctamente. La misma está comprendida de la siguiente manera: el dueño, quién desempeña sus funciones como administrador general; un jefe administrativo y de personal, quién tiene las consabidas responsabilidades que el puesto en cuestión demanda y, además, realiza todo tipo de tareas que el dueño delega en él, como por ejemplo administración de dinero, o coordinación del área de atención al público; y por último un supervisor del área de atención al público, quién debe coordinar todo lo relacionado a esta área: asignación del personal a cada barra, control y reposición de stock, trato con proveedores y control y retiro de dinero de las cajas. Además de las tareas propias de su puesto, de acuerdo a las necesidades de la empresa, esta persona



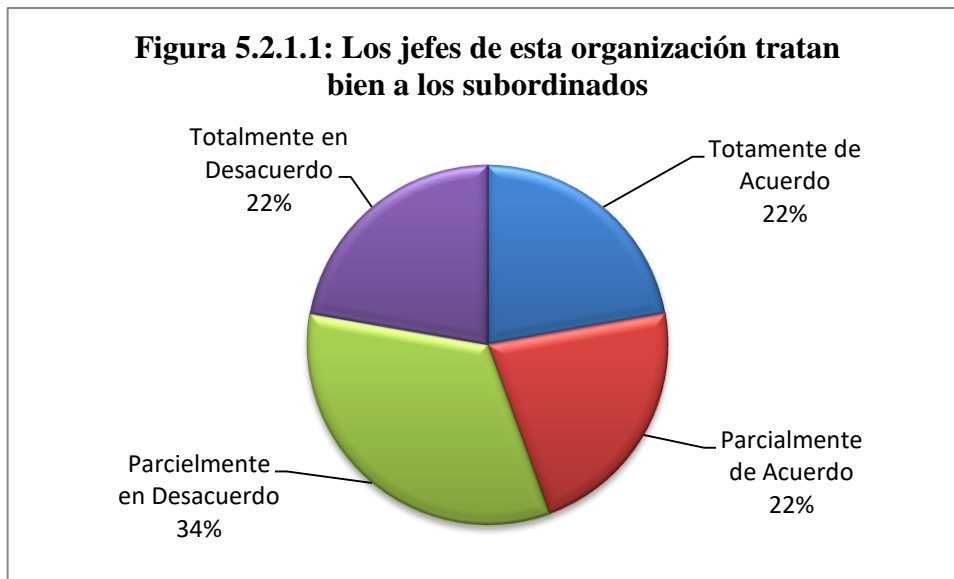
también realiza otras actividades como atención en boleterías y trámites de diversa índole, como por ejemplo: habilitación municipal, trámites bancarios, pago de alquiler, etc.

Como podemos observar, los límites de los alcances en los puestos jerárquicos son bastante borrosos, y las tareas de cada uno muchas veces se superponen unas con otras. Aquí yace el primer problema que encontramos, ya que, mediante observaciones que realizamos en el lugar de trabajo los días: 06 de julio de 2014 a las 2 am, 19 de octubre de 2014 a las 2 am y 9 de noviembre de 2014 a las 3 am; pudimos detectar que en muchas ocasiones el supervisor del área de atención al público es asignado a otras tareas diferentes de las propias de su puesto, siendo reemplazado momentáneamente por el jefe administrativo y de personal, quién tiene una concepción diferente de coordinar el trabajo de las personas de dicho sector. Otras veces, el mismo jefe administrativo y de personal intercede en dicha área, aunque el supervisor esté a cargo de la misma, dando alguna orden o contribución que crea pertinente. Como sabemos, esto va en contra de uno de los principios básicos de la administración: evitar la dualidad de mando, que en este caso se da con bastante asiduidad.

En una entrevista grupal, realizada el día 6 de diciembre de 2014 a las 23hs (Ver anexo 11.3), los empleados del sector nos manifestaron su disconformidad con esta situación, ya que muchas veces se encuentran en la contradicción de tener que cumplir con directivas opuestas (por ejemplo: el supervisor les permite consumir alcohol en pequeñas cantidades durante la jornada laboral, pero el encargado de personal se los prohíbe).

Lo dicho anteriormente genera un gran malestar en los miembros del sector. Además, algunos manifestaron tanto en la encuesta como en la entrevista, que no comparten la forma de trabajar del encargado administrativo y de personal, alegando que el mismo tiene “malas formas” al dirigirse hacia ellos. En la figura 5.2.1.1 se puede observar que el 56% de los empleados manifiestan tanto parcial o totalmente, que no son bien tratados por sus superiores,

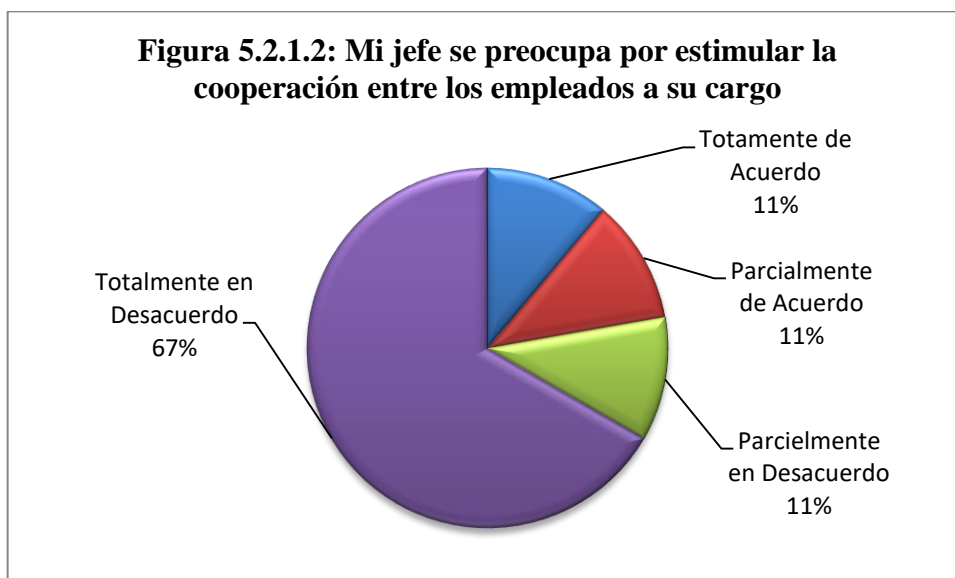
mientras que un 44% cree que el trato es correcto o bueno, según una encuesta realizada el 13 de diciembre de 2014 a las 23 hs (Ver anexo 11.5).



Otra deficiencia que encontramos en este punto, es el doble discurso del personal jerárquico en determinadas situaciones. Ya que, en las observaciones en el lugar de trabajo mencionadas anteriormente, pudimos apreciar que muchas veces el dueño da determinada directiva a las dos personas que se hacen cargo del área (jefe administrativo y de personal y supervisor) para que la comuniquen al personal. Estos se muestran de acuerdo con dicha directiva, y sin cuestionarla la comunican a los trabajadores. Hay casos en los que los empleados no están de acuerdo con las directivas o simplemente presentan ciertas inquietudes, a lo que los superiores contestan que ellos tampoco están de acuerdo pero son órdenes del dueño y se deben cumplir. Otras veces se da la situación en la que alguno de los supervisores da determinada directiva sin que el dueño la haya impartido, alegando que él mismo las había dado. Pudimos observar un ejemplo de este episodio, en un caso en que una empleada fue enviada a distintas barras por un largo periodo de tiempo, es decir, tenía que rotar todos los fines de semana por órdenes del jefe administrativo y de personal. Esta

persona le consulta al mismo sobre la razón de dicha rotación constante, y recibe como respuesta que son directivas del dueño, que él se ve imposibilitado de hacer algo al respecto, y que si seguía con reclamos iba a ser suspendida. Luego, cuando esta empleada le consulta al dueño sobre este tema, el mismo no está al tanto sobre dicha situación, lo cual genera conflictos entre la empleada y el jefe administrativo y de personal, y este último con el dueño.

Como pudimos apreciar en la entrevista grupal (ver anexo 11.3), la mayoría de los empleados expresan que no están de acuerdo con los métodos de trabajo del encargado administrativo y de personal. Alegan que genera conflictos de todo tipo, no solo entre él y los empleados del área, sino también entre los mismos trabajadores favoreciendo situaciones de rumores y demás temas que serán abordados en el apartado 5.2.3 (Las Características de los procesos de Comunicación). Esto trae aparejado varios conflictos entre los empleados, dificultando la cooperación entre los mismos. En la figura 5.2.1.2 se observa la percepción que tienen los empleados sobre el interés de sus superiores por estimular la cooperación entre compañeros de trabajo. Se puede ver que el 67% afirma que no existe tal interés, y si sumamos los que están parcialmente en desacuerdo, llegamos al 78% de empleados que afirman que sus superiores no se preocupan por estimular dicha cooperación, según una encuesta realizada el 13 de diciembre de 2014 a las 23 hs (ver anexo 11.5).



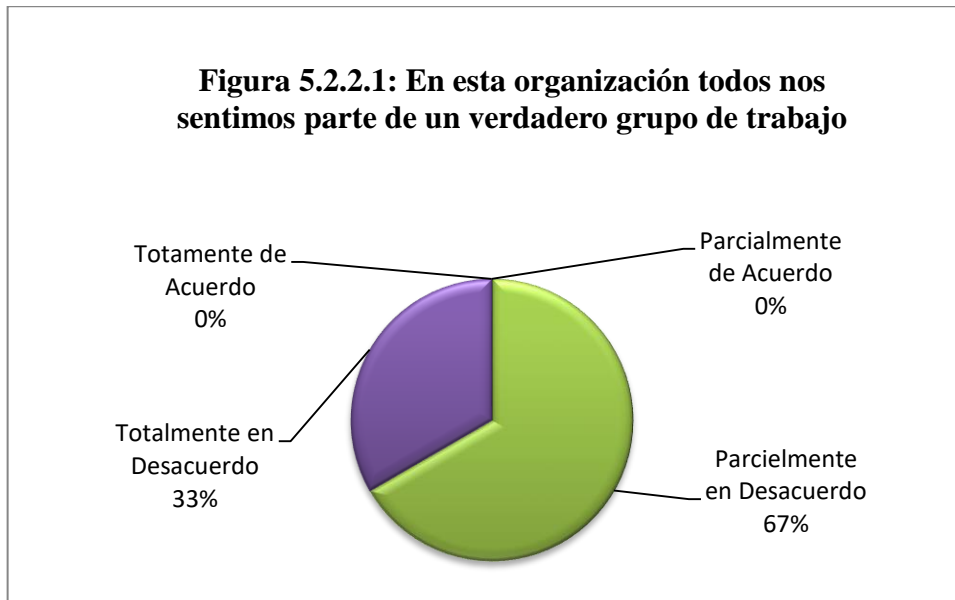


Otro tema a destacar, que se manifestó en la entrevista grupal (ver anexo 11.3), es que varios empleados reclaman la presencia del dueño ante los conflictos que se producen con los supervisores. Ellos perciben que el propietario no tiene la intención de intervenir en dichos conflictos, y creen que no se interesa por los problemas del área. Además, muchos trabajadores manifiestan que el dueño muchas veces ni siquiera los saluda, por lo que suponen que su labor no lo satisface, o que existe algún problema con ellos en particular. Al analizar este tema junto al dueño, mediante una entrevista realizada el día 16 de diciembre de 2014 a las 15 hs (ver anexo 11.4), notamos que no tiene ningún problema con los empleados del área, sino que el mismo tiene una personalidad introvertida y parece ser bastante tímido.

### **5.2.2 Las características de las fuerzas motivacionales**

En lo que respecta a esta dimensión, pudimos observar que la organización no cuenta con una gran cantidad de programas de motivación e incentivos para los empleados, y el área de atención al público no es la excepción. Solo aplican un programa de premios que se le brinda al grupo de trabajo que genera más ingresos en la jornada laboral, según manifestó el encargado administrativo y de personal en una entrevista realizada el día 19 de agosto de 2014 a las 16 hs (ver anexo 11.1). Este método de incentivación comenzó siendo muy efectivo, generando una buena competencia entre los distintos grupos de trabajo del área. Pero en la actualidad se ha visto desvirtuado, ya que los premios están siendo asignados arbitrariamente por parte del jefe administrativo y de personal a un grupo de trabajo en especial, sin importar si este es o no el que más ventas realiza. Da la casualidad que en dicho grupo se encuentra su hermano, lo que genera grandes sospechas sobre su transparencia al aplicar los incentivos, según manifestaron en la entrevista grupal realizada el 6 de diciembre de 2014 a las 23hs (ver anexo 11.3). Esto trae aparejado conflictos con los superiores y

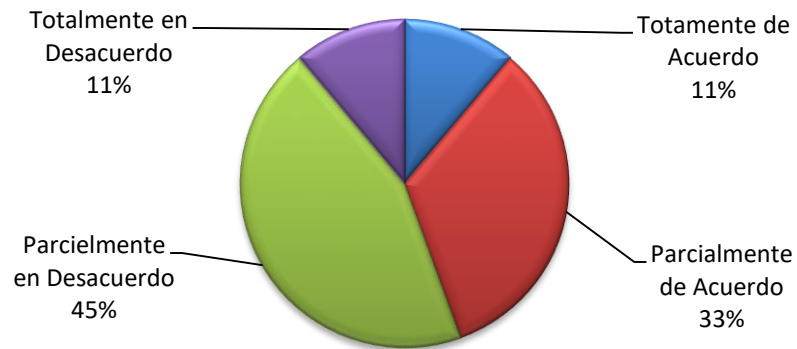
muchas veces entre los mismos trabajadores, como se puede ver en la figura 5.2.2.1. En la misma podemos visualizar que la totalidad del personal del sector manifiesta, tanto parcial como totalmente, que no se siente parte de un verdadero grupo de trabajo, según la encuesta realizada. (Ver anexo 11.5).



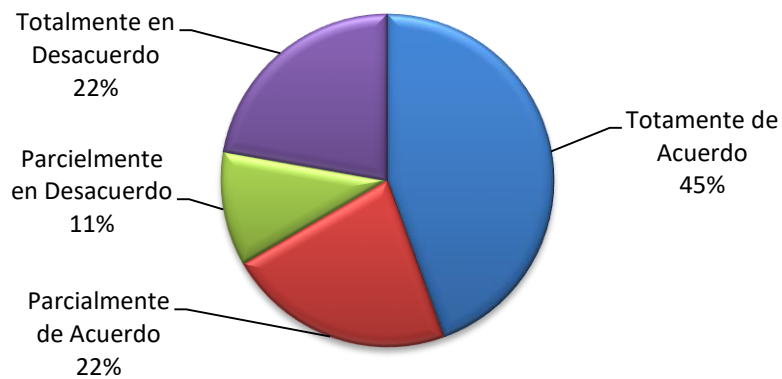
Una medida simple y económica de mejorar las condiciones de motivación fue planteada por los mismos empleados: tener uniformes de trabajo. Ellos nos plantearon esto, en la entrevista grupal mencionada en el punto anterior (ver anexo 11.3), como una de sus mayores inquietudes, y que además, generaría en los mismos un mayor sentido de pertenencia para con la organización. De acuerdo a lo que pudimos observar, llegamos a la conclusión que tanto la falta de programas de motivación como la mala implementación de los que tienen, generan en los empleados una falta de pertenencia hacia la empresa y un magro compromiso con la misma. Como podemos observar en la figura 5.2.2.2 el 56% de los empleados perciben que los mismos trabajadores del área no realizan esfuerzos en pos del crecimiento de la organización. Además, en la figura 5.2.2.3 podemos ver que gran parte de

los trabajadores del área en cuestión quiere cambiar de trabajo. Todo esto nos indica el bajo nivel de motivación que poseen estas personas, según la encuesta realizada. (Ver anexo 11.5).

**Figura 5.2.2.2: La mayoría de los trabajadores de esta organización trabajan a favor del crecimiento de la misma**



**Figura 5.2.2.3: Muchas personas que conozco aquí quisieran cambiar de trabajo**



### 5.2.3 Las características de los procesos de comunicación

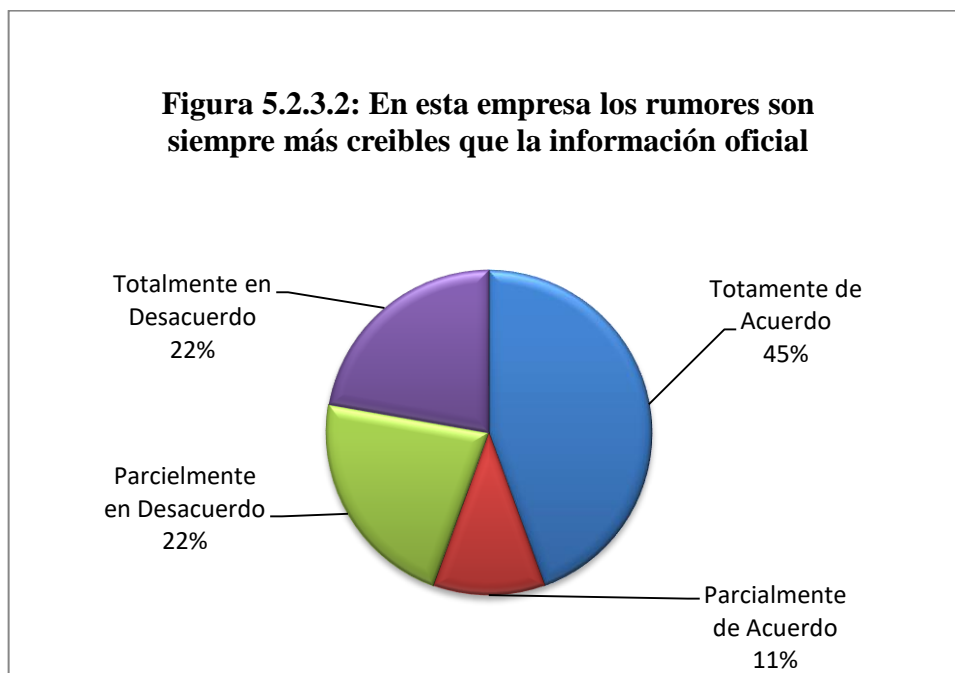


En lo que respecta a comunicación, también encontramos serios inconvenientes. Los mismos son reconocidos tanto por los empleados como por la dirección, pero desde la misma no se implementa ningún tipo de acción para solucionar estos problemas.

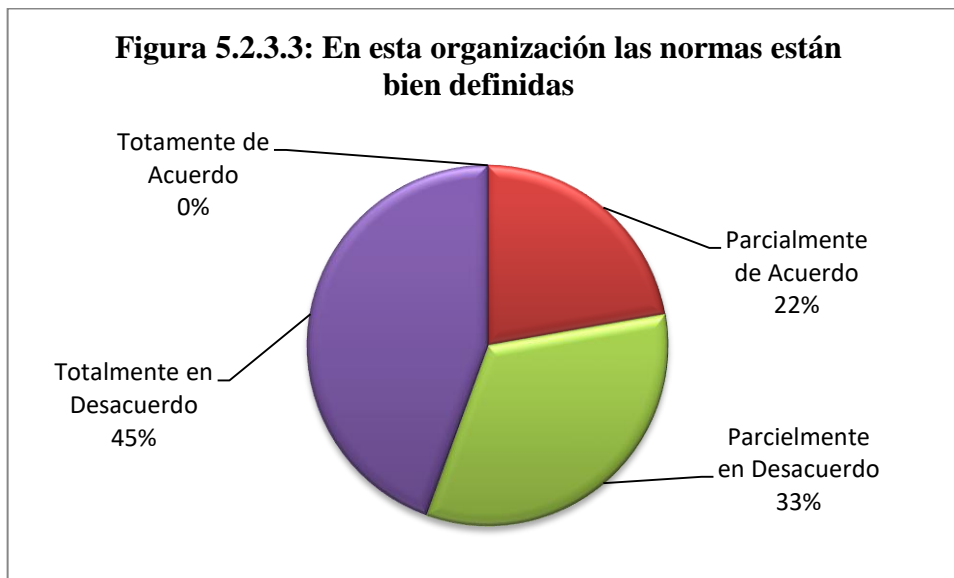
En las observaciones antes mencionadas, pudimos apreciar que existe una gran falencia en la comunicación de tipo descendente. Mayormente por la situación de dualidad de mando, que se da en el área de atención al público, explicada en el punto 5.2.1. En la que los empleados se ven muchas veces ante la incongruencia de tener que cumplir órdenes opuestas. Además, el dueño de la organización, al momento de fijar ciertas directivas o nuevos objetivos, se las transmite al jefe de personal y al supervisor del área de atención al público. Pero, en varias oportunidades, ellos interpretan dichas directivas de forma diferente. Por lo que al momento de transmitir las al personal no son claras, como fue expresado por los empleados en la entrevista grupal (ver anexo 11.3). En la figura 5.2.3.1 se puede ver claramente que la mayoría de los empleados perciben la comunicación con sus superiores como deficiente, según la encuesta mencionada anteriormente (ver anexo 11.5).



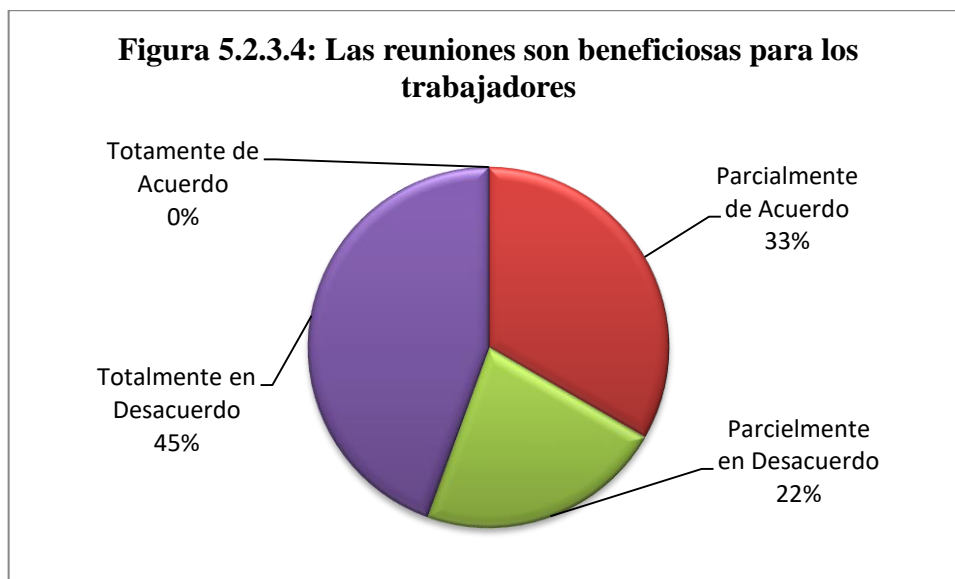
Como habíamos mencionado anteriormente en el punto 5.2.1, hay un gran problema con la generación de una gran cantidad de rumores en el área. Los empleados alegan, en la entrevista grupal mencionada (ver anexo 11.3), que la mayoría son provocados por el jefe administrativo y de personal. Muchas veces esto se genera cuando esta persona, de manera informal, le pide a algún empleado del área que le informe determinadas cuestiones del desempeño de sus compañeros (horario de ingreso, atención a clientes, etc.). Y luego, al tomar algún tipo de determinación para sancionar a los trabajadores informados por su compañero, les dice que éste le había comentado sobre su mal desempeño. Generando, de esta manera, un conflicto entre compañeros de trabajo. Esto se observa en la figura 5.2.3.2 en la que el 56% de los trabajadores indican que los rumores son más creíbles que las versiones oficiales, según la encuesta mencionada anteriormente (ver anexo 11.5).



Una situación realmente importante también, que fue mencionada por los empleados en la entrevista grupal antedicha (ver anexo 11.3), es la comunicación de las normas de trabajo de la empresa. Dichas normas no son para nada claras, ya que desde el ingreso de los trabajadores a la organización no se les informa que deben o no deben hacer. Y muchas veces determinada acción de un trabajador es interpretada de diferente manera por los superiores, dependiendo del humor que estos últimos tengan en ese momento. Ante un mismo comportamiento se han visto las siguientes reacciones de los supervisores: indiferencia, amonestación verbal, sanción monetaria o suspensión. Generando un enorme malestar en los empleados, los cuales se muestran verdaderamente confundidos en cuanto a las normas a cumplir, según percibimos en las observaciones antes mencionadas. Según la encuesta realizada a los trabajadores, (ver anexo 11.5), en el gráfico 5.2.3.3 se observa que un 45% de los empleados del sector está totalmente en desacuerdo en que las normas están bien definidas. Y si le sumamos el 33% de los que están parcialmente en desacuerdo tenemos un 78% de disconformidad en cuanto a la deficiencia en la definición de las mismas.

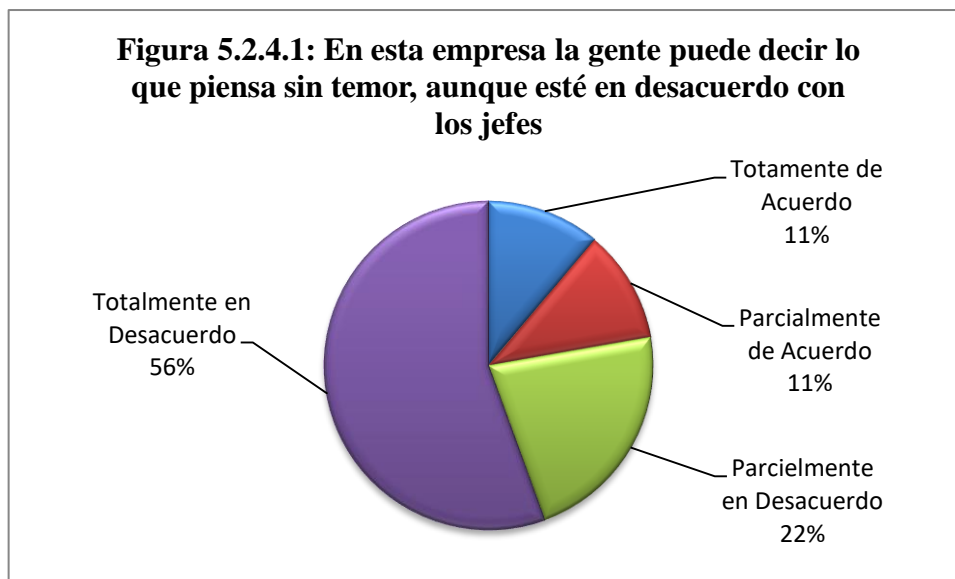


Por último, en lo que a comunicación se refiere, un reclamo importante por parte de los trabajadores, manifestado en la entrevista grupal antes mencionada (ver anexo 11.3), es la falta de reuniones periódicas con el personal jerárquico. Les gustaría ser partícipe de un cambio productivo, trabajando en conjunto con sus superiores para superar las falencias que hay en el área. Hay que destacar, que años atrás se realizaban reuniones cada dos o tres meses, según explica el encargado administrativo y de personal en la entrevista realizada en día 19 de agosto de 2014 a las 16 hs (ver anexo 11.1), pero las mismas se dejaron de hacer ya que muchos de los empleados dejaron de asistir. Muchos explican que en la práctica nunca se llegaban a implementar las determinaciones que se tomaban en dichas reuniones, por lo que las percibieron como inútiles, significándoles una pérdida de tiempo. En el gráfico 5.2.3.4 podemos observar la percepción de los empleados sobre la utilidad de las reuniones que se realizaban en épocas anteriores, según la encuesta antes mencionada (ver anexo 11.5).



#### 5.2.4. Las características de los procesos de influencia

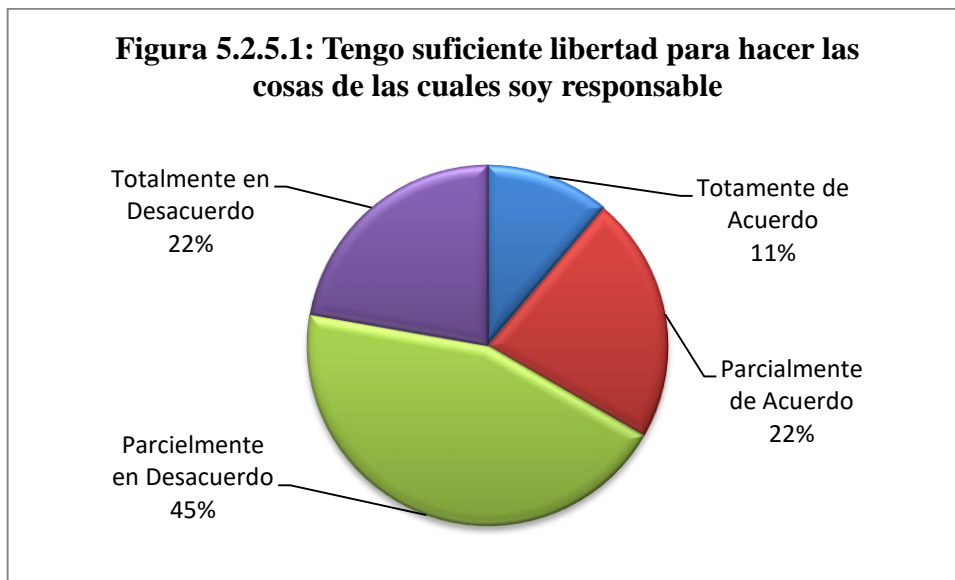
En esta dimensión no encontramos grandes falencias que tengan efecto en el clima. Solo cabe mencionar que, según lo que los empleados nos manifestaron en la entrevista grupal (ver anexo 11.3), no creen que su opinión sea relevante para sus superiores, en cuanto a la fijación de objetivos y procedimientos del área. Pero los mismos no perciben esto como una deficiencia organizacional, ya que consideran que estas decisiones le corresponden explícitamente a la dirección de la organización. Además, la mayoría percibe que no pueden expresar lo que piensan, y mucho menos si están en desacuerdo con sus superiores, como se muestra a continuación en la figura 5.2.4.1, en la encuesta (ver anexo 11.5):



### 5.2.5. Las características de los procesos de toma de decisiones

En este punto tampoco encontramos grandes problemas. Sólo podemos mencionar el déficit existente en lo que respecta a la comunicación de las decisiones organizacionales, ya mencionadas en el punto 5.2.3. Y, como ya dijimos en la dimensión anterior, los empleados

no tienen ningún tipo de incidencia en la toma de decisiones organizacional, en lo que respecta a sus tareas o puesto de trabajo. Como podemos observar en el gráfico 5.2.5.1, un 67% de los empleados del área, ya sea total o parcialmente, no sienten que tengan autonomía para tomar decisiones relacionadas a sus tareas. Ni siquiera ante alguna eventualidad que surja de improvisto, teniendo que recurrir siempre a un superior, según datos de la encuesta mencionada en puntos anteriores (ver anexo 11.5).



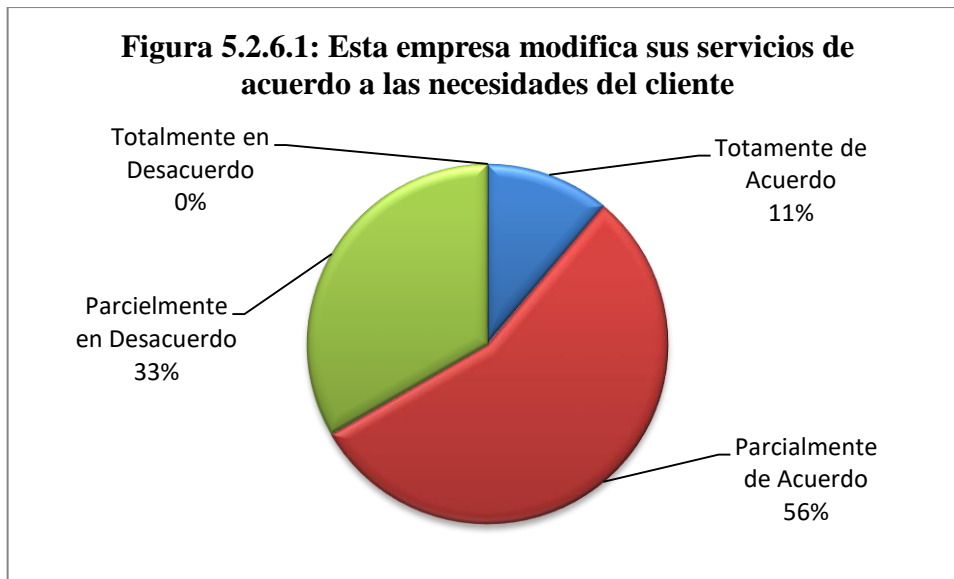
### 5.2.6. Las características de los procesos de planificación

Aquí encontramos un inconveniente que vale la pena mencionar. El mismo hace referencia a que no existe una planificación organizacional a largo plazo, solo se guían por objetivos a corto plazo que los llevan a cometer siempre los mismos errores. Teniendo muy poco dinamismo para enfrentar los cambios, como un empleado mencionó en la entrevista grupal (ver anexo 11.3): *“en esta empresa siempre esperan a que las cosas malas pasen, para luego buscarles una solución. En vez de intentar evitar que pasen cosas malas”*. Estas



palabras se pueden explicar mejor con un ejemplo que hemos podido presenciar en cada una de nuestras visitas a la organización. Pudimos ver cómo fueron renovando las instalaciones de la discoteca, muchas de las cuales fueron renovadas en un 100%, lo que nos generó un impacto positivo. Pero al consultar con el dueño, en una entrevista realizada el día 16 de diciembre de 2014 a las 15 hs (ver anexo 11.4), este nos comentó que habían tenido una importante merma de clientes en los últimos tiempos, y que siempre que esto ha sucedido a lo largo de la historia de la organización, han renovado las instalaciones para atraer a los clientes perdidos, o a nuevos clientes. Es decir, funcionan de manera reactiva ante los cambios, esperando a que el nivel de ventas baje para generar un cambio. Cuando podrían prever hacer estos cambios de mobiliarios, que tan buenos resultados saben que dan, antes de que el nivel de clientes decaiga. Evitando, de esta manera, las pérdidas consabidas por la merma de personas que acuden a la discoteca.

Como podemos ver en la figura 5.2.6.1 la mayoría de los empleados consideran que la organización cambia de acuerdo a las necesidades del cliente. Aunque hay que destacar que muchos creen que esos cambios deberían hacerse con debida anticipación, según datos relevados de la encuesta mencionada anteriormente (ver anexo 11.5).



### 5.2.7. Las características de los procesos de control

En lo que respecta a esta dimensión encontramos varios aspectos que los empleados del sector perciben como conflictivos, según las entrevistas grupales mencionadas anteriormente (ver anexo 11.3). Un tema que les genera gran descontento, es el hecho de ser controlados por dos personas que tienen diferentes puntos de vista de cómo se debe realizar el trabajo (ya mencionado en el punto 5.2.1 cuando se trata la “dualidad de mando”).

Con respecto a los métodos de control de su trabajo, en las observaciones mencionadas en puntos anteriores, pudimos ver que al iniciar su jornada laboral, los supervisores les entregan a los empleados una planilla para controlar stock y dinero recaudado. Luego al finalizar la misma, los empleados se la devuelven a los supervisores, firmada por el trabajador en cuestión, con las cantidades de dinero y stock de mercadería correspondientes. El sistema de esta planilla es bastante efectivo y está bastante bien confeccionado, a nuestro criterio. Pero pudimos observar que, ante algún inconveniente o reclamo por parte de los supervisores para con los empleados, estos últimos les piden que les

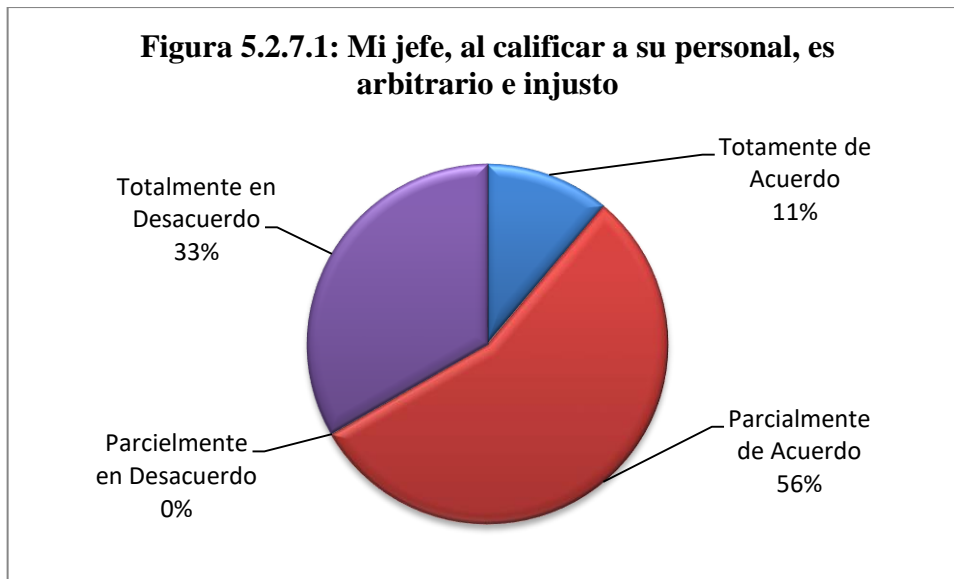




muestran las planillas firmadas por ellos para corroborar las diferencias, pero las mismas muchas veces son extraviadas por los supervisores. Esto genera grandes conflictos con los empleados, ya que son acusados por sus superiores de tener grandes faltantes de dinero o mercadería, pero a la hora de sancionarlos, o tomar alguna medida pertinente, no poseen una prueba fehaciente en la que sustentar sus dichos. Y aún así se los sanciona igual.

Como consecuencia de este problema, se tomó la determinación de colocar cámaras de seguridad en las barras para controlar a los empleados, según manifestaron el encargado administrativo y de personal y el dueño de la organización en las entrevistas realizadas (ver anexos 11.1 y 11.4), respectivamente. Los trabajadores, en su gran mayoría, no tienen ninguna objeción ante este tema. Otros, los que tienen mayor antigüedad, se muestran muy ofendidos ante esta situación, ya que consideran que no existe confianza en ellos por parte de la dirección, según manifestaron en las entrevistas grupales (ver anexo 11.3). Pero todos coinciden, en que las cámaras solo apuntan hacia las cajas registradoras, y ninguna registra la mercadería, que puede ser sustraída por algún cliente. En definitiva, se muestran molestos porque las cámaras solo los controlan, pero no cuidan de ellos.

Otro aspecto que hace al control del personal del sector, es que muchos plantean que el jefe de personal hace grandes diferencias entre distintos empleados. Y ponen como ejemplo que no existe un seguimiento de algunos empleados que son amigos o familiares suyos, pero el control con los demás es severamente estricto, según la entrevista grupal con los trabajadores mencionada anteriormente (ver anexo 11.3). En la figura 5.2.7.1 podemos ver que el 56% de los empleados consideran que en gran parte sus superiores, al calificarlos, son arbitrarios e injustos, y si sumamos el 11% que considera que lo son en su totalidad, obtenemos que el 67% no está de acuerdo en que sus superiores sean imparciales al momento de calificarlos y controlarlos, según datos de la encuesta antes mencionada (ver anexo 11.5).

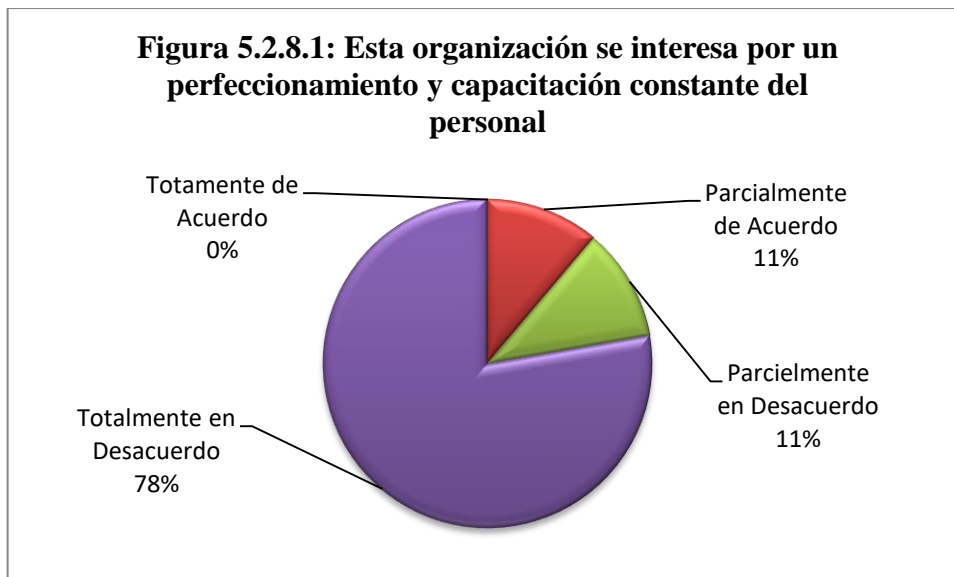


### 5.2.8 Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento

En este punto existe un serio inconveniente en lo que respecta a la capacitación para los nuevos trabajadores, ya que la misma es inexistente, según lo manifestó el encargado administrativo y de personal (ver anexo 11.1). Desde la dirección consideran que no es necesaria, por lo que envían a los nuevos empleados directamente a trabajar, y que la “capacitación” sea en el lugar de trabajo. Esto se hace muy complicado, debido a que muchas veces solo son dos personas por barra, por lo que el empleado con antigüedad debe dividir sus tareas entre atender al público y capacitar a su nuevo compañero, según comentarios de los mismos en las entrevistas grupales antes mencionadas (ver anexo 11.3). Cabe destacar que en un principio, el supervisor de barras daba una capacitación a los ingresantes antes de que comenzaran a trabajar. La misma era muy eficiente, y los ingresantes comenzaban, con sus labores, correctamente preparados, según una entrevista con el mismo (ver anexo 11.2). Pero luego, el encargado de personal consideró que esta capacitación a los ingresantes era

una pérdida de tiempo, por lo que la eliminó. Alegando que la tarea que deben realizar los empleados del sector de atención al público, es simple y “*cualquiera puede hacerla*”.

Cabe aclarar, que tampoco existe ningún tipo de capacitación de perfeccionamiento para los empleados del sector que ya tienen un tiempo en la organización. En la figura 5.2.8.1 podemos ver que el 89% de los empleados piensan que la organización no se interesa por su perfeccionamiento y capacitación, según la encuesta mencionada anteriormente (ver anexo 11.5).

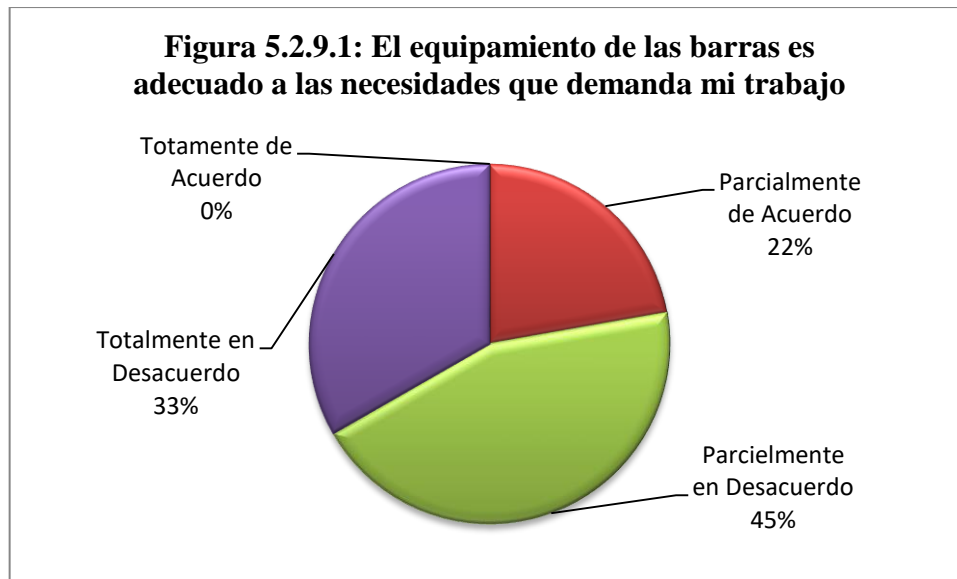


### 5.2.9 Otras consideraciones

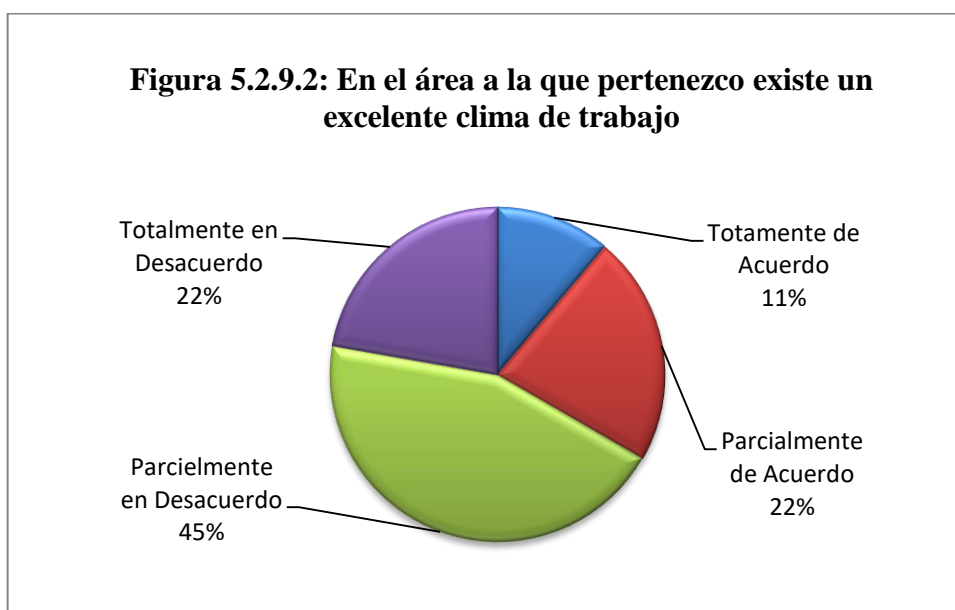
Además de los problemas mencionados en cada una de las dimensiones de la escala de Likert, pudimos observar otros inconvenientes que también impactan de manera negativa en el clima del sector de atención al público de esta organización. Estos problemas están relacionados a las malas condiciones de infraestructura que poseen



algunas barras, como pudimos detectar en la observación en el lugar de trabajo realizada el día 6 de julio de 2014 a las 2 am, y están presentes como una de las principales preocupaciones de los empleados. En la entrevista grupal que tuvimos con los trabajadores del sector, realizada el día 6 de diciembre de 2014 a las 23 hs (ver anexo 11.3), notamos que en sus principales inquietudes manifestaban estar muy desconformes y preocupados por el estado de algunas de las barras. Nos comentaron que los pisos son de parquet, los cuales tienen clavos que sobresalen, maderas levantadas y cables expuestos, lo que es aún más riesgoso ya que los niveles del suelo son deficientes por lo que se forman charcos de agua y bebidas que caen al piso. Otro problema que nos manifiestan tiene que ver con la poca capacidad de los tachos de residuos. Manifestaron que los mismos se llenan con rapidez, y la empresa no envía a nadie a vaciarlos, por lo que el suelo termina lleno de envases vacíos y otros residuos. Como podemos ver, los empleados que se desempeñan en estas barras en particular están expuestos a un gran riesgo de tener accidentes de trabajo. En la figura 5.2.9.1 podemos ver que un 78% de los empleados (33% totalmente en desacuerdo y 45% parcialmente en desacuerdo) consideran que el equipamiento de las barras no es el adecuado para realizar correctamente sus tareas, según la encuesta mencionada con anterioridad (ver anexo 11.5).



Para finalizar, podemos observar en la figura 5.2.9.2 la percepción que tienen los empleados del sector de atención al público sobre el clima laboral del área. Un 22% está totalmente en desacuerdo con la afirmación de que existe un buen clima de trabajo, otro 45% está parcialmente en desacuerdo con dicha afirmación, por lo que un 67% del personal considera que no hay un buen clima laboral, según la encuesta mencionada anteriormente (ver anexo 11.5).





### 5.3. Conclusiones del Diagnóstico

Analizando las variables que determinan las características propias de una organización, expresadas en el marco teórico, y de acuerdo con los problemas más importantes que detectamos en la empresa, podemos decir que la organización se engloba dentro de un clima de tipo autoritario, más específicamente en el Sistema II – Autoritarismo paternalista.

Según este autor, este tipo de clima responde a un sistema cerrado. El clima cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma.

Uno de los principales problemas detectados es la inexistencia de límites en los alcances de los puestos jerárquicos, lo que trae aparejado temas como la superposición de tareas y la dualidad de mando. El sistema II nos dice que la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, lo que fundamenta esta dificultad encontrada. Al no haber una estructura de puestos jerárquicos definida, las decisiones que se toman y las órdenes que se imparten no son correctamente entendidas por los empleados, lo que conlleva a una ejecución fallida o bien a la no ejecución.

Lo mismo pasa cuando hablamos de la falta de delimitación de normas básicas en la empresa, segundo problema de relevancia encontrado. Este sistema nos dice que las recompensas y ocasionalmente los castigos son métodos utilizados por excelencia para motivar a los empleados. El problema está en que al no existir un listado de normas básicas formalizado, se vuelve muy arbitrario y hasta injusto el tema de las recompensas y/o castigos. Los empleados muchas veces no conocen que es lo que la empresa espera que hagan y actúan en base a su propia conveniencia o su propio entendimiento de la situación, que en



determinados casos no son bien percibidos por los superiores y comienzan los dilemas. Otras veces, simplemente, los superiores toman represalias mayores con aquellos empleados que no son de su agrado o que son más problemáticos.

Por último, el tercer dilema de importancia detectado es la falta de un cronograma de reuniones periódicas cuya justificación yace también en un sistema de tipo autoritario donde las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen en condescendencia por parte de los superiores y con precauciones por parte de los subordinados. Aquí los empleados necesitan ser escuchados ya que son los que mayores aportes significativos pueden brindar, al estar en permanente relación con su puesto de trabajo.

Desde el punto de vista de las dimensiones para medir el clima organizacional de Likert, podemos observar que la dimensión “Métodos de mando” es la que mayores problemas presentó. Seguida por la dimensión “Procesos de comunicación”, la cual manifiesta inconvenientes comunicacionales desde la cima hacia abajo, es decir, de los superiores para con los subordinados. Lo cual pone de manifiesto que en esta organización, como en muchas otras, la labor de sus líderes es la que mayor impacto tiene en el clima. Los datos del marco teórico nos muestran que entre el 50% y el 70% del clima de una organización depende de sus líderes, y en el caso de la empresa que estamos analizando, tal vez ese porcentaje sea mayor. Aquí, el personal jerárquico no logra alinear su estilo de liderazgo con las demandas de la situación en la que se encuentran, y mucho menos con la de sus empleados.

El camino para lograr mejorar el clima organizacional de esta empresa será complejo, requerirá cambios profundos que se mantengan en el tiempo. Ya que el descreimiento por parte de los empleados hacia la dirección, será el principal obstáculo a vencer.



## 6. Objetivos

### 6.1. Objetivo General:

- Diseñar las propuestas necesarias para mejorar el clima laboral en el área de atención al público de una empresa de eventos.

### 6.2. Objetivos específicos:

- Definir las tareas y responsabilidades (descripción de puestos) del personal jerárquico de la empresa.
- Detectar la existencia de programas de incentivos y motivación, y su grado de efectividad.
- Establecer cuáles son los canales de comunicación en el área e indagar acerca de la percepción de los empleados con respecto a la comunicación en la organización.
- Averiguar la existencia de normas, implícitas o explícitas, sobre procedimientos laborales y de convivencia.
- Indagar sobre la presencia de programas de inducción y capacitación de los empleados.
- Corroborar si se cumplen las normas de seguridad laboral.





## 7. Propuestas de mejora

A partir de nuestro diagnóstico, llegamos a la conclusión de que los temas a intervenir serían los siguientes:

### 7.1. Reestructuración de puestos jerárquicos

El primer tema a tratar por nosotros será lo que concierne a los límites de los alcances de los puestos jerárquicos, para así evitar la superposición de tareas del encargado administrativo y de personal con las del supervisor, y sobre todo la dualidad de mando: principales problemas que detectamos y analizamos al hablar de “Métodos de mando” en nuestro diagnóstico. Para contrarrestar este problema se decidió sugerir la reestructuración de los puestos de trabajo del personal jerárquico, detallando las tareas que deben realizar cada uno de ellos y su correspondiente descripción.

Por ejemplo, podríamos establecer algo similar a lo siguiente:

#### A. PUESTO: ENCARGADO ADMINISTRATIVO Y DE PERSONAL.

De acuerdo al análisis del puesto, se sugiere asignar al encargado todo lo que respecta a materia económica, administrativa, de reconocimiento y de control al superior del área. Por lo tanto debería encargarse de:

- ✓ El movimiento de dinero: pago de alquiler, pago de impuestos, depósitos bancarios, depósito de contribuciones a los empleados, arcos de caja, pago de proveedores, caja chica, etc.
- ✓ Las habilitaciones municipales del establecimiento.



- ✓ El control de stock de los elementos de higiene, seguridad y limpieza.
- ✓ La organización de asuntos relacionados a las relaciones públicas, eventos, fiestas y demás festejos, en conjunto con el área correspondiente.
- ✓ La convocatoria del personal a trabajar.
- ✓ El reconocimiento a los empleados que mejor trabajan en cada jornada.
- ✓ La supervisión al supervisor del área de barman, etc.

#### B. PUESTO: SUPERVISOR DEL ÁREA DE BARMAN Y BARWOMEN.

De acuerdo al análisis de puesto, se sugiere que el supervisor realice la totalidad de tareas que a su área de supervisión concierne, sacando la convocatoria del personal. Por lo tanto, debería encargarse de:

- ✓ Control de stock de bebidas. Determinación del faltante. Elevar el pedido al Encargado para que sea aprobado y solicitado al proveedor.
- ✓ Reposición de mercadería.
- ✓ Confección de la planilla de trabajo y archivo de las mismas en un lugar seguro, durante un cierto tiempo, para evitar extravíos y, de este modo, brindar a los empleados la posibilidad de una herramienta de defensa ante cualquier situación de faltante de dinero o de mercadería.
- ✓ Armado de equipos de trabajo.
- ✓ Supervisión del trabajo de barman y barwomen en jornada laboral.
- ✓ Diálogo constante con sus subordinados. Transmisión de órdenes de trabajo, escuchar problemas, brindar soluciones. Ser en definitiva el canal



de comunicación constante entre sus superiores y sus subordinados. Y también el medio de acercamiento al dueño de la empresa.

Lo importante de esta sugerencia es brindar un orden de trabajo respecto a las actividades de la organización. Dar a conocer el responsable de la solución de los problemas de los empleados del área, para que no haya duda alguna de a quién recurrir. Y por sobre todo, “sacar” al encargado administrativo y de personal de la interacción con los empleados de esta área. Recordando que es con él con quien tienen mayores problemas de comunicación, y que es quien genera rumores según la percepción de los empleados.

Con la implementación de este cambio, no solo ordenamos el trabajo de los puestos jerárquicos y aliviamos su accionar, sino que también estamos poniendo solución al descontento de los empleados respecto a reclamos por malos tratos, por ausencia del dueño y por falta de claridad de quién es realmente su superior directo.

Tal como se describió en el marco teórico, sabemos que la eficacia del cambio del clima será mayor en la medida en que se impliquen conjuntamente todos los componentes humanos (dirección y empleados) y físicos. De nada sirve tratar de modificar la percepción del clima en los empleados si no se toca la estructura física o el proceso organizacional que los rodea. Todos deben modificar su forma de ver y de actuar. Es por esto que para formular esta propuesta de mejora nos basamos en la gestión por competencias. Tras analizar las variables causales que nos marcaron el deterioro que la organización sufre en este sentido, creímos importante resaltar las competencias del encargado administrativo y de personal por una parte, y del supervisor por la otra, para así reestructurar los puestos de trabajo dejando a cada uno de ellos con aquellas tareas para las cuales los consideramos eficientes. Queremos favorecer la búsqueda de un clima organizacional satisfactorio, en el sentido de que al ser aplicado contribuya a la construcción de una dinámica organizativa y de la gestión del



recurso humano a fin de lograr la autodirección del comportamiento individual, resaltando lo que se espera de él y del grupo.

Es un cambio que sin duda alguna mejorará el clima de trabajo de la empresa. No es fácil de realizar. Requiere de voluntad de cambio al estar trabajando hace años insertos en esta desorganización. Pero al percibir el problema, y al haber interés de mejora, se puede poner en marcha para progresar.

## **7.2. Motivación e incentivos**

Las propuestas de mejoras que planteamos en este apartado, se basan en los problemas que establecimos en la segunda dimensión analizada en nuestro diagnóstico: “Las características de las fuerzas motivacionales”. Así uno de los temas a tratar sería el de los incentivos por ventas. Se sugiere hacer más transparente el proceso de elección de los ganadores de los premios, informando a todos los empleados la cantidad vendida de cada barra, para así evitar los rumores generados por la desconfianza que tienen los empleados acerca de la elección de los ganadores.

Sería propicio que el supervisor del área informara los números y establezca el ganador. Haciendo conocer previamente que el ganador no será quién más dinero haya recaudado, sino quién haya hecho rendir más su barra en la jornada laboral. Explicando por ejemplo que si la barra X recaudó una suma de \$21000 teniendo en cuenta que en dicha barra hay 3 empleados trabajando, y que es la que tiene mayor concurrencia de clientes, y la barra Y recaudó \$18000 teniendo 2 empleados trabajando y con menos recurrencia de clientes, el premio será otorgado a los empleados de la barra Y por ser la barra que mayores beneficios comparativos le brindó a la empresa. Es decir, si se dividiera la suma recaudada por la



cantidad de empleados que trabajaron en esa barra, tendríamos que cada empleado de la barra X vendió un total de \$7000, en cambio, cada empleado de la barra Y vendió un total de \$9000. A esto nos referimos con el término “beneficios comparativos”, y refleja que el premio es merecido por la segunda barra en cuestión. También se recomienda hacer una rotación del personal de las barras, ya que la ubicación de las mismas influye de manera considerable en la rentabilidad que se puede obtener. Probando diversos equipos de trabajo podemos lograr un mejor promedio del rendimiento.

Otro de los temas a destacar en este punto, sería el de las cámaras de seguridad que controlan a los empleados y que se encuentran en las cajas. Esta cuestión genera un gran malestar de los empleados, debido a la percepción de la falta de confianza por parte del dueño para con ellos, como fue comentado en el diagnóstico en la dimensión: “Las características de los procesos de control”. Nuestra sugerencia es que dichas cámaras abarquen, no solo las cajas, sino la totalidad del espacio físico de trabajo, para que las mismas no estén solo para controlar a los empleados, sino también, para brindarles seguridad a los mismos. Sería adecuado también que el dueño, quién fue el encargado de solicitar que los empleados fueran monitoreados, les explique la función que cumplen las cámaras en el lugar de trabajo, para evitar interpretaciones equivocadas de los trabajadores.

Y por último, la última propuesta a tratar, valga la redundancia, es la implementación de uniformes de trabajo. Hace un tiempo que esto es un pedido por parte de los empleados, y nuestra sugerencia es que la empresa les brinde al menos remeras que los identifiquen y que los hagan sentir parte de la organización.

Estas propuestas surgen tras haber analizado nuevamente a la empresa a través de la gestión por competencias. Sabemos que existen competencias individuales y competencias grupales que nos presentan un conjunto de síntomas asociados que no son sino expresión de



las fuentes de conflicto tácitas o expresas de la delegación del clima laboral organizativo. En este sentido, el analizar este conjunto de síntomas nos permitió anticipar posibles vías de análisis a partir de las cuales sea posible corregir o disminuir la erosión evidenciada en el clima laboral.

En esta empresa en particular encontramos falencias en ambos tipos de competencias. Por un lado, dentro de las competencias individuales, percibimos la falla al hablar de liderazgo personal. Consideramos que el dueño necesita potenciar su capacidad para persuadir, orientar e influir emocional y técnicamente a los individuos buscando el desarrollo de sus conocimientos, capacidades y habilidades personales y profesionales. De aquí es que proponemos que sea el dueño quien se encargue de comunicar y de explicar el tema de las cámaras de seguridad que tanta susceptibilidad generó en los empleados.

Por otro lado, dentro de las competencias grupales encontramos fallas al hablar de comunicación efectiva y de motivación intergrupar. En base a la primera, sabemos que es importante enviar, recibir y procesar información en un contexto interindividual, favoreciendo la adquisición, la estimulación y el desarrollo de los comportamientos grupales orientados hacia un fin determinado. De aquí nuestra insistencia en esclarecer el proceso de selección de ganadores de los premios en cada jornada laboral.

Por último, en base a la motivación intergrupar, determinamos que no se está consiguiendo lograr en los empleados el impulso y/o el ánimo necesario para conseguir los fines propuestos en el equipo de trabajo ni siquiera en lo más mínimo. Por eso nuestro pedido de adquirir uniformes de trabajo para que de alguna forma u otra haya algo que los identifique y los haga sentir parte de la organización.



Es importante destacar que con la implementación de estos pequeños cambios se podría mejorar de manera considerable la motivación de los empleados, y esto repercutiría de forma positiva en el aumento de la productividad de la organización.

### **7.3. Comunicación**

En este apartado, las propuestas de mejoras que proponemos tienen que ver con la tercera dimensión analizada en nuestro diagnóstico: “Las características de los procesos de comunicación”.

Nuestra primera propuesta establecida al hablar de “Métodos de mando”, fue la reestructuración de puestos de trabajo del personal jerárquico, que también solucionaría en gran parte los problemas de comunicación que hemos establecido en el diagnóstico: la dualidad de mando desaparecería y los empleados tendrían a una sola persona a quien recurrir ante cualquier problema o situación. Por otro lado, los rumores cesarían ya que dejaríamos apartado al jefe administrativo y de personal de la interacción con estos empleados, que como ya dijimos antes, según su percepción es quien los genera. Pero éstas no son las únicas soluciones que darían fin a los problemas generados en lo que a comunicación respecta. Otra sugerencia que realizamos es la delimitación de normas básicas de la empresa y la creación de un listado de ellas, que se dé a conocer a todos los empleados de la empresa.

Teniendo un conocimiento de la existencia de ese listado desde el momento en que se empieza a trabajar para la organización, es factible que dejen de cometerse muchos errores en el accionar diario, que lejos de ser intencionales pueden darse por un simple desconocimiento de lo que la empresa espera que se haga en el lugar de trabajo. Por lo tanto, este listado es fundamental hacerlo en conjunto con la dirección de la empresa, y su fin es establecer qué



espera la empresa que los empleados hagan en su lugar de trabajo, que no, y cómo se espera que se haga.

A continuación establecemos, a modo de ejemplo para un correcto entendimiento de nuestra propuesta, un decálogo de normas que podrían incluirse:

- ✓ Llegar puntual, a horario, sin retraso.
  - ✓ Ser respetuoso con los superiores y con los compañeros de trabajo.
  - ✓ Cuidar las herramientas de trabajo, o desecharlas previo aviso si se rompen.
  - ✓ Ser ordenados en su puesto de trabajo. Cada cosa tiene su lugar.
  - ✓ Acudir siempre al supervisor ante cualquier inquietud.
  - ✓ No utilizar el teléfono celular en la jornada de trabajo, a menos que haya recibido autorización de los jefes por circunstancias particulares.
  - ✓ No consumir alcohol si no se está autorizado por el supervisor.
  - ✓ El cliente está por encima de todo. El cliente siempre tiene la razón.
  - ✓ Trabajar siempre con actitud positiva, con ganas y esmero.
  - ✓ Respetar las normas y asumir las responsabilidades individuales.
- Tener conocimiento de que cualquier acción que vaya en contra de las mismas es motivo de sanción o suspensión.

Lo más importante a destacar, es que es fundamental que sea el dueño quien comunique esta normativa a los empleados, que se haga presente. Él es quien contrata y quien paga, por lo tanto quien debe emitir lo que espera de sus empleados. Destacando también que será él quien sancione o suspenda de la manera que crea adecuada, a aquel empleado que





vaya en contra de las normas básicas. O también plantear por escrito el sistema disciplinario que se va usar.

Además de la importancia que reconocemos en el establecimiento de normativas claras, otra sugerencia que hacemos es la formulación de un cronograma de reuniones periódicas con los empleados del área. Lo que no solo solucionaría problemas de comunicación, sino también las falencias que planteamos en nuestro diagnóstico dentro de las siguientes dimensiones: “Las características de los procesos de influencia” y “Las características de los procesos de toma de decisiones”.

Creemos necesario que cada cierto tiempo, dueño y supervisor puedan reunirse con los empleados para así fomentar una comunicación constante y efectiva con los mismos. Lo recomendable sería reuniones semanales con el supervisor y mensuales con el dueño. Los temas a tratar pueden ser diversos, desde charlas para incorporar nuevos tragos hasta problemas o inquietudes generales que se quieran plantear para dar solución desde cualquiera de los puestos.

Estas cuestiones son muy importantes para crear confianza en los empleados, para que se sientan escuchados y atendidos, para poder expresar aportes que se pueden tener en cuenta y hasta implementar, etc., lo que sin duda alguna mejorará el clima laboral de la empresa.

Recordemos que son los empleados los que ocupan los puestos de trabajo, por lo tanto, son las personas adecuadas para expresar contratiempos, problemas, o situaciones que requieran una solución o una medida de mejora, para aumentar la satisfacción del cliente o para mejorar la productividad en su puesto. Más aún los empleados de ésta área en particular que están en contacto directo con los clientes.



Sugerimos entonces, que el dueño determine un cronograma de reuniones periódicas al menos de una vez al mes, dependiendo de su disposición horaria, y establezca un horario que sea conveniente para todos, ya sea horas antes de la jornada laboral o durante la semana. Lo ideal sería atraer a la mayor cantidad de empleados para que participen de esta iniciativa, y se logre con el tiempo que la comunicación sea más eficaz.

Nuestra fundamentación para estas sugerencias yace en el modelo integrado de modificación de clima organizacional que presentan Lewin y House, según Brunet, que describimos en el marco teórico. Este modelo deja de manifiesto la importancia de contar con la participación y colaboración de los empleados, sería un trabajo en equipo conjunto con alta dirección. Ya que requiere de evaluaciones periódicas de los cambios logrados, es necesario mantener una buena comunicación entre ambas partes a fin de reforzar la eficacia y desempeño de cada individuo.

#### **7.4. Inducción y Capacitación al ingreso**

Como establecimos en la última dimensión analizada en nuestro diagnóstico: “Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento”, en la empresa no se considera importante una inducción y capacitación al ingreso de los nuevos trabajadores, lo que trae aparejado una cierta cantidad de problemas.

Se sugiere la creación de un plan de inducción y capacitación con el fin de dar un instructivo de trabajo al nuevo empleado para que ingrese con conocimientos generales y así logre un rendimiento adecuado en su desempeño inicial. Sería propicio que dicho plan esté guiado por el supervisor del área, que es también quien suele realizar las entrevistas al momento de la selección, en conjunto con algún empleado que tenga antigüedad en su puesto



y que al mismo tiempo tenga habilidades pedagógicas para transmitir sus conocimientos de manera adecuada. O un agente externo.

Para la creación del mismo se sugiere tener en cuenta los siguientes apartados:

- ✓ Presentación formal del personal jerárquico de la empresa, destacando a quien debe recurrir ante cualquier situación.
- ✓ Presentación formal de sus compañeros de trabajo.
- ✓ Dar conocimiento sobre las normas básicas de la empresa, misión, visión y objetivos.
- ✓ Hacer un recorrido por las instalaciones, indicándole los lugares específicos de trabajo y los instrumentos a utilizar.
- ✓ Brindar conocimiento acerca de la metodología de trabajo, como por ejemplo el control de stock y su correspondiente planilla.
- ✓ Instruir acerca de cuestiones propias del desempeño de su trabajo, como por ejemplo trato con el cliente, medidas a utilizar para cada trago, el manejo de dinero, etc.
- ✓ Realizar un control y un seguimiento al empleado para poder obtener un feedback que nos permita evaluar la eficiencia del proceso de inducción y capacitación al ingreso.

Con la implementación de este cambio se busca disminuir la incertidumbre que genera insertarse en un nuevo ambiente de trabajo y la pérdida de eficiencia que se obtendría con el ingreso de un empleado que no conoce la metodología de trabajo de la empresa.

Al estudiar el modelo de clima organizacional basado en la gestión por competencias (el mismo que nos sirvió para elevar la mayoría de nuestras propuestas de mejora) vimos que se consideran tres protagonistas: el individuo, el grupo y la organización; y que muestra una



visión complementaria de las dimensiones tradicionales, propuestas para la medición del clima organizacional, en torno a cuatro escenarios: contexto organizativo, contenido del trabajo, significado del grupo y apreciación personal del individuo. Teniendo presente esto y determinando en nuestro diagnóstico que no existe ningún tipo de inducción y capacitación, reconocimos la importancia de dar esta propuesta de mejora, ya que de esta manera estamos reduciendo el riesgo de que aparezcan los síntomas asociados que, como ya dijimos, son las fuentes de conflicto, tácitas o expresas, del clima laboral organizativo.

### **7.5. Higiene y seguridad en el trabajo**

En el apartado “Otras consideraciones” que describimos en nuestro diagnóstico, se plantea por un lado, el descontento de los empleados en lo referido a la infraestructura de algunas de las barras, y por otro, el recurrente problema que se genera por los residuos de las bebidas con las que trabajan. Nuestra sugerencia para la primera falencia planteada sería reacondicionar aquellas barras que presenten peligros para la seguridad de los trabajadores. Es muy importante y urgente tomar cartas en el asunto, ya que ante cualquier accidente de trabajo los costos a enfrentar serían mucho más elevados que los costos que puede generar dicha remodelación. Además, con esta implementación, se lograría que los empleados trabajen con tranquilidad, sabiendo que no corre riesgo alguno su salud. Es una medida que sin duda aumentará la productividad de ellos, lo que repercutiría notablemente en los beneficios económicos de la empresa.

Por otro lado, con respecto al problema de los residuos, sugerimos implementar el uso de 3 cestos de basura, para hacer una clasificación de la misma en plástico, vidrio y aluminio, que pueden diferenciarse por distintos colores o bien por alguna característica distintiva, y



evitar así la acumulación de distintos tipos de residuos en un mismo cesto. Los empleados solo deberían ser informados sobre la medida, y promover su correcto uso, explicando qué va en cada uno de ellos y como sería la mejor manera de compactarla. Cabe aclarar que no este no sería un cambio brusco en la labor de los empleados, ya que ellos normalmente colocan las botellas plásticas de gaseosas en sus respectivos cajones, como así también las de cerveza. Por lo tanto consideramos que no es una medida que afecte a la atención de clientes cuando hay una demanda elevada.

De esta manera estaríamos ayudando también a la preservación del medio ambiente y fomentando una mayor responsabilidad social de la empresa. Hoy en día están utilizando un solo cesto para todo tipo de basura, y no es suficiente para la cantidad que se genera durante la jornada laboral. Es fundamental, para evitar accidentes de trabajo, que se promueva alguna medida como la sugerida por nosotros para dar fin a este problema. Y es necesario crear y/o fortalecer competencias individuales como la iniciativa-proactividad para fomentar la predisposición a crear las condiciones que, si bien no aseguran el desarrollo de los acontecimientos, procuran disminuir o atenuar las circunstancias de naturaleza adversa a lo inicialmente proyectado.



## 8. Resultados

Cambiar no es nada fácil, se necesita entender profundamente la necesidad de la organización de reacomodarse, superando los obstáculos que se presentan, para trabajar de una manera armónica y facilitar la evolución de la misma. Cambiar implica transformar la estructura que se ve afectada y por consiguiente, crear un nuevo comportamiento organizacional. De esta manera es posible entender que el cambio no solo afecta a la estructura en sí de la organización sino también a las personas que se encuentran dentro de esta. Conlleva, por lo tanto, borrar las pautas de trabajo establecidas con anterioridad, aprender otras nuevas, y que éstas últimas ocupen el lugar de las primeras. Se realiza para tener una mayor eficiencia y eficacia. Pero para que realmente ocurra la transformación, hay que reconocer, como primera medida, los problemas o situaciones que necesitan de una mejora. Los cambios deben ser planificados con seriedad y su implementación requiere de tiempo, paciencia e interés: no todos los empleados pueden estar de acuerdo con los cambios, y no todos tienen la capacidad de adaptarse rápidamente a los mismos. Puede despertar sentimientos negativos en las personas que se ven involucradas en él, puede producir incertidumbre, pérdida de la identidad con la organización y cierto pensamiento a que el cambio conlleva a trabajar más, ya que debe acostumbrarse a las nuevas rutinas por lo que requiere un mayor esfuerzo, que no es una tarea fácil para el integrante de la organización. Tiene que ser tomado como un aprendizaje, donde todos (desde el personal jerárquico hasta los empleados de la base de la pirámide) luchan juntos por un desarrollo colectivo que aumente los beneficios que cada uno obtiene de su trabajo.

En esta empresa de eventos, hemos podido demostrar la importancia de mejorar ciertos aspectos que desde la dirección de la empresa se percibían como problemáticos. No



todas las propuestas que hemos sugerido se han podido implementar en este corto plazo, pero hay algunas que sí y otras en las que ya se pusieron en marcha pruebas piloto.

A continuación pasamos a detallar lo que ocurrió con cada una de ellas, pero previamente creemos que es importante destacar que no somos parte de la empresa y que el único seguimiento que podemos hacer respecto a este tema, se basa en el contacto directo que tenemos con el dueño, quien nos va comentando qué resulta de la puesta en marcha de cada medida que decidió tomar, qué notó como favorable y qué observa que hay que ir mejorando en estas pruebas piloto. Aclarado esto, van nuestros resultados:

A. **Reestructuración de puestos jerárquicos:** Con respecto a esta propuesta, podemos decir que desde la empresa se han tomado algunas medidas para comenzar a dar inicio al cambio. Es una sugerencia que se coloca en el largo plazo: no podemos pretender que de un día para el otro se acepte el ordenamiento de las tareas del Encargado administrativo y de personal y del Supervisor del área de barmans. Hace al menos 10 años que éstos empleados trabajan en conjunto y por lo tanto en esta “desorganización”, pero en este último tiempo han aparecido los problemas mencionados en nuestro diagnóstico en general, y se ha decidido que el cambio planteado por nosotros va a ser favorable para la empresa. Como primer acercamiento a esta transformación, desde la dirección de la organización se establecieron las siguientes pautas:

- Por un lado, que tanto el Encargado como el Supervisor lleven lo que se ha denominado un LIBRO DIARIO, donde se establezcan todas las tareas del día que han realizado. El fin es contar con la totalidad de las actividades que realiza cada uno de ellos en las jornadas de trabajo y con ellas armar la reestructuración de puestos en un futuro próximo.



- Por otro lado, que el Encargado sea quien realice todas las tareas relacionadas con lo administrativo y lo del personal, sin delegar responsabilidades de este tipo en el Supervisor, reacomodando su jornada laboral para tal fin. Así como también que el Supervisor, se encargue de las tareas del área que supervisa sin interceder en el accionar del Encargado. El fin es comenzar a dar un ordenamiento, que sin duda será flexible, hasta encontrar el punto donde se vean cómodos ambos empleados en su trabajo. Pauta que también servirá para la delimitación de puestos.

- Y por último, que según comentarios del dueño es la pauta más complicada de implementar, es que el Encargado se aleje en cierto grado de la interacción con los empleados del área. El fin es disminuir el descontento de éstos últimos haciendo que su diálogo siempre sea con su Supervisor, que es con quien se sienten mucho más cómodos y con quien alegan tener un mejor trato.

**B. Motivación e incentivos.** En este apartado, se plantearon tres propuestas que han sido tomadas por la dirección de la empresa:

- Con respecto a establecer transparencia en la selección de ganadores por ventas en la jornada laboral, el cambio ocurrió tal cual fue sugerido. El dueño aceptó su implementación y fue el Supervisor quien se reunió una hora antes de comenzar la jornada, previo aviso, con los empleados a su cargo. Explicó cómo se realiza la selección de los ganadores, cuáles son los criterios con los que se efectúa e informó que desde ese día en adelante se iban a dar a conocer los números finales obtenidos de las ventas de cada barra, con el fin de que todos formen parte del proceso. Nos contaron que los empleados se sorprendieron





gratamente y que les gustó la idea. Trabajaron con efectividad y con la ansiedad de saber quién iba a ganar. Y así viene ocurriendo hasta estos días. La transformación ha dado frutos de manera positiva, y no sólo se solucionó el descontento y las quejas que la dirección obtenía de los empleados, sino que también se los hizo sentir parte del proceso, de la decisión y por ende, se arraigó el sentimiento de pertenencia a la organización. Más aún, pudieron reconocer la importancia de su trabajo para la obtención de beneficios de la empresa. Además aclaran que es notorio el aumento de la eficacia en el trabajo de cada empleado, y el consecuente aumento de los ingresos que generan en cada jornada. Se produjo un cambio que creó una situación que los tiene motivados a dar todo de sí en su puesto y se mejoró el clima de trabajo alivianando la tensión con la que se despedían al final de la jornada cuando sólo se mencionaban ganadores.

- Por otro lado, con respecto al establecimiento de cámaras de seguridad que abarcaran la totalidad del espacio físico de trabajo y no sólo las cajas, la implementación también fue exitosa. Fue el dueño quien les explicó el por qué del monitoreo, tal cual se sugirió, y quien mostró que las nuevas cámaras incorporadas podían abarcar todo el espacio. Se obtuvo el agradecimiento de todos los empleados al reconocer que la empresa implementó una medida de seguridad que los protege no sólo de un posible robo de dinero de las cajas, sino también, que vela por su integridad física. Nos comentaron desde la dirección que es perceptible el grado de tranquilidad con que trabajan los empleados luego del cambio, y el aumento del sentimiento de contención que perciben que se les brinda. Se evidencia que esta transformación no solo mejoró el ambiente de trabajo sino que además acortó, en cierta forma, la distancia que percibían que existía con la dirección de la empresa.



- Por último, también se emplearon uniformes de trabajo. Se busco presupuesto en varios lugares, se seleccionó uno, se convocó a los empleados un día en un horario específico, se les tomaron medidas y se realizó el pedido. Las remeras estuvieron la semana siguiente y hasta la fecha son utilizadas por todos los empleados en cada jornada laboral. Nos comentaron desde la dirección de la empresa, que se agradeció muchísimo el gesto, que se valoró mucho y que es evidente el aumento del sentido de pertenencia que muestran. Por otro lado, al hablar con los empleados, mencionaron que es grato salir de su puesto de trabajo por la contingencia que sea, y que los clientes los identifiquen como miembros de la organización, y les soliciten algo o le hagan una consulta. Reconocieron que sienten cierto “poder” y orgullo cuando ocurren situaciones como esa. Fue otro cambio positivo, que aumentó la motivación de los empleados.

C. **Comunicación:** En este apartado se plantearon como propuestas la delimitación de las normas básicas de la empresa y el establecimiento de un cronograma de reuniones periódicas con los empleados del área, sugerencias que fueron aceptada por el dueño de la misma. Se realizó una reunión entre las personas que ocupan puestos jerárquicos (dueño, encargado administrativo y de personal, y supervisor del área) y hablaron de ambos temas:

- Por un lado, el dueño explicó la importancia que reconoció que había en nuestra sugerencia y solicitó que en conjunto se expongan todas aquellas pautas de trabajo que cada uno de ellos considerara importante. Ese listado obtenido fue “pulido” por él y el resultado final, fue entregado a cada uno de los empleados. Les explicó que todo lo detallado en ese “manual” es lo que la



empresa espera que ellos hagan en su puesto de trabajo, y que ya notificados era obligatorio respetarlo. Aclaró también cuales iban a ser las medidas de sanción para aquel que no cumpliera con lo solicitado. Nos comentó que los empleados se vieron sorprendidos por la medida tomada, pero que no causó ningún problema. Reconoció que pudo entender diversas situaciones que los empleados solían plantear respecto a temas que tenían que ver con normas o bien con la dualidad de mando que existe. Mencionó que al momento de exponer las pautas que se creían adecuadas en la reunión, notó la falta de acuerdo existente entre el encargado y el supervisor, situación que antes pasaba desapercibida para él. Entonces no sólo se pudo resolver la falta de consenso del personal jerárquico sino que todos los empleados saben qué tiene que hacer y qué no en su trabajo. Dijo que es mucha la disminución de sanciones y de peleas que solían ocurrir por asuntos de este tipo, y que sin duda eso se ve reflejado en la mejora notoria del ambiente de trabajo del área.

- Y por otro lado, el dueño solicitó al supervisor que hablara con los empleados para conocer de qué días y horarios disponían durante la semana, y así poder establecer ellos un cronograma de reuniones mensuales. Le pidió también que les comunicara cuál era la intención de la empresa al retomar las reuniones que ya se habían dejado atrás, y que solicitara la presencia de los empleados en las mismas. Nos contaron que hasta el momento solo han sido 2 las reuniones que han tenido, en las cuales participaron la mayoría de los empleados y que han sido momentos muy agradables. Que se pudo dialogar de una manera muy amable y amena, que se tocaron varios puntos, sobre todo de lo que los empleados percibían de los cambios que se están incorporando, y que si bien aún no se han expuesto situaciones de gran importancia, se cree que están bien encaminados y



que ha sido una transformación que dio sus frutos. El mismo dueño plantea que se encuentra cercano a su gente, y los empleados por su lado, que sigue creciendo su sentimiento de pertenencia a la empresa y el aumento de valoración que perciben que se les dio en este último tiempo. Todo, sin dudas, hace más favorable el ambiente de trabajo.

**D. Inducción y capacitación al ingreso:** En este punto hemos sugerido la creación de un plan de inducción y capacitación al ingreso de un nuevo empleado, propuesta a la que el dueño le dio el visto bueno y que delegó en el supervisor del área. Será él el encargado de crear el plan y de llevarlo adelante. Habló con nosotros para pedir que le expliquemos algunas cosas que hemos sugerido para tenerlas en cuenta. Estableció que la inducción se realizará el día viernes que corresponda al ingreso del empleado, por la tarde. Comentó que es el momento que considera adecuado porque la mercadería ya está en su lugar y los puestos están listos para arrancar con la jornada laboral. Además considera que van a tener un poco más presente lo hablado, que si la dicta en otro momento. Creó la rutina que comienza con la presentación del personal jerárquico, con la visita al establecimiento, con la explicación de las normas básicas de la organización, y sigue con las herramientas de trabajo y la preparación de tragos. La presentación de sus compañeros la dejó para el momento previo a arrancar la jornada, y lo que concierne al tema de las planillas, lo obvió hasta que deje ser ayudante de barra y pase a ser jefe de barra. Hasta este momento no es algo oficial, ni bien planificado, se está haciendo una prueba hasta encontrar la mejor forma de inducción. Recién ese momento va a explicitarla y a darla a conocer al resto del personal jerárquico para oficializarla.



E. **Higiene y seguridad en el trabajo:** En este apartado planteamos dos sugerencias: una respecto a la infraestructura de las barras y otra en relación al recurrente problema de los residuos que se generan.

- Con respecto a la infraestructura, no se realizaron cambios significativos. Según nuestro criterio el dueño se rehúsa a invertir en el espacio de trabajo porque no reconoce la importancia de disminuir los riesgos de accidentes de trabajo. Percibe que es un gasto mejorar el estado de las barras y no una inversión en la seguridad de los empleados. No toma conciencia de que podría ser mayor el costo que tendría que enfrentar si algún empleado sufre un accidente grave, que el costo que generaría dicha remodelación. El área de mantenimiento sólo se ocupó de la barra que estaba en peores condiciones, colocando una tarima sobre el suelo defectuoso a modo de solución. En teoría iba a ser una medida temporal pero se convirtió en permanente hasta la actualidad.

- En relación al tema de los residuos, se realizó una reunión entre el personal jerárquico de la empresa para hablar específicamente de este tema. Se plantearon varias alternativas de mejoras que no requieran inversión alguna, como por ejemplo colocar una bolsa de residuos en los tachos que fuese retirada en el transcurso de la noche. Ante esto, se encontraron con la dificultad de transportar la basura entre los clientes ya que al ser extraída y llevada al depósito, los encargados de retirarla deben pasar por toda la pista, por lo tanto, entre medio de los clientes. Intentaron buscar una solución diferente a la sugerida por nosotros alegando que la incorporación de un nuevo cesto, disminuiría el espacio de trabajo en las barras. Nuestra percepción es que no se quiere invertir en nada relacionado a la seguridad de los empleados, no reconoce que la excesiva



generación de basura, donde hay botellas o líquidos en el suelo, puede generar accidentes de trabajo significativos.



## 9. Conclusión

A partir de este trabajo pudimos apreciar la dificultad que implica diagnosticar a una organización, estableciendo los problemas o factores que generan malestar y deficiencias en la productividad. Reconociendo que a los directivos de la organización muchas veces se les dificulta detectar las verdaderas causas de los problemas que deben enfrentar día a día. Destacando la importancia de la intervención de un agente externo, que brinde una mirada objetiva e imparcial sobre los hechos y los procedimientos organizacionales. Evitando, de esta manera, la mirada sesgada propia de la dirección, a la que se le hace muy difícil poder asumir sus propios errores.

A su vez, pudimos experimentar la gran complejidad que existe al momento de concientizar a la dirección sobre la importancia de los cambios propuestos, fundamentalmente cuando los mismos requieren una inversión monetaria. Nuestra experiencia mostró la gran dificultad que existe al intentar cambiar paradigmas fomentando el paso de un tipo de liderazgo “autoritarismo paternalista” a uno de “participación en grupos”, clasificaciones que establecimos en nuestro marco teórico.

Lo más importante de nuestra intervención fue que pudimos lograr que la dirección de la empresa reconociera problemas que los empleados, implícita o explícitamente, venían marcando hace tiempo, y que tuviera la voluntad de enfrentarlos. A partir de esto, nuestras propuestas de mejora fueron tenidas en cuenta en su gran mayoría y, en mayor o menor medida, tuvieron un impacto favorable en el clima organizacional de la empresa. Pudiendo de esta manera cumplir con el objetivo general de nuestro trabajo.

Con respecto a nuestros objetivos específicos, podemos afirmar que fueron cumplidos casi en su totalidad. La definición de tareas y responsabilidades (descripción de puestos) del personal jerárquico de la empresa no se realizó íntegramente, pero se asentaron las bases para



dar inicio a este cambio. Detectamos que los programas de incentivos y motivación eran deficientes, planteamos medidas de cambios que fueron implementadas positivamente y que produjeron resultados sumamente favorables para los empleados. Establecimos los canales de comunicaciones que utilizaban e indagamos sobre la percepción que los empleados del área tenían sobre lo que a comunicación respecta. Mediante el cumplimiento de este objetivo, determinamos los principales problemas que se presentaban en la empresa, establecimos medidas que fueron aceptadas e implementadas, y que produjeron resultados satisfactorios. Detectamos la inexistencia de normas básicas así como también de programas de inducción y capacitación del nuevo empleado, establecimos propuestas de mejora al respecto que se tuvieron en cuenta, se implementaron y se obtuvieron resultados favorables. Por último, con respecto a las normas de higiene y seguridad laboral, podemos decir que se rehusaron a establecer nuestras propuestas de mejora simplemente porque no lo ven como una inversión sino como un gasto.

De acuerdo a lo expresado en los párrafos anteriores, podemos destacar la importancia de nuestro rol como profesionales de Recursos Humanos. No solo mejorando las condiciones que hacen referencia al trabajo de las personas, sino también colaborando con la dirección organizacional para enfrentar las circunstancias, tanto internas como externas, que demandan la implementación del cambio y su mantenimiento en el tiempo.





## 10. Bibliografía

Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Degerencia.com. Redacción (2006). *Midiendo el clima organizacional*. Recuperado de [http://www.degerencia.com/articulo/midiendo\\_el\\_clima\\_organizacional](http://www.degerencia.com/articulo/midiendo_el_clima_organizacional)

Dessler, G., Varela, R. (2009). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano*. México: Prentice Hall. Pearson.

Edel, R., García, A. y Casiano, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. Recuperado de [http://issuu.com/econoboy\\_conde/docs/climaycomp](http://issuu.com/econoboy_conde/docs/climaycomp)

Edel, R., García, A. y Guzmán, F. (2007). *Clima organizacional*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/59499299/10/Modelos-de-clima-organizacional>

Gonclaves, A. (2000). *El Clima como término organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad. Recuperado de [http://moodle.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/maestria\\_en\\_educacion/desarrollo\\_y\\_com\\_e\\_n\\_los\\_r\\_h/sesion4/actividades/ClimaTerminoOrganizacional.pdf](http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md/maestria_en_educacion/desarrollo_y_com_e_n_los_r_h/sesion4/actividades/ClimaTerminoOrganizacional.pdf)



Jiménez, D. (2008). *Liderar la motivación en el clima laboral*. Recuperado de [http://www.degerencia.com/articulo/liderar\\_la\\_motivacion\\_en\\_el\\_clima\\_laboral](http://www.degerencia.com/articulo/liderar_la_motivacion_en_el_clima_laboral)

Luna, M. (2009). *Pequeñas acciones para mejorar el clima laboral*. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulo/acciones-para-mejorar-el-ambiente-laboral>

Mondy, W.R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Prentice Hall. Pearson.

Münch, L. (2011). *Liderazgo y dirección. El liderazgo del siglo XXI*. Mexico: Trillas.

Olaz, A. (2009). *Definición de un modelo de clima organizacional basado en competencias*. Recuperado de <http://ddd.uab.es/pub/papers/02102862n91/02102862n91p193.txt>

Orbegoso, A. (2008). *Clima laboral: Que es y como analizarlo*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/clima-organizacional-que-es-y-como-analizarlo.htm>



## 11. Anexos

### 11.1. Entrevista realizada el día 19 de Agosto de 2014, a las 16hs. con el Encargado Administrativo y de Personal (para elaboración del diagnóstico)

**Nosotros: ¿Cómo organizan el trabajo del personal de atención al público?**

**Encargado Administrativo y de Personal:** O sea, acá es así, los días viernes se abren sólo 3 barras en las cuales trabajan cuatro barmans y un cajero, en una barra abajo. Se abre una sola pista porque hay menos gente. Y los sábados, tenemos tres pistas abiertas, donde hay siete barras, en las cuales son siete barmans y seis ayudantes que algunos son ayudantes y otros funcionan como cajeros. La citación se hace generalmente los días jueves, lo hago a través de WhatsApp porque todos tienen WhatsApp y porque es más rápido, por ahí a veces llamas por teléfono y no te atienden... así que bueno, yo les pongo los días que tienen que venir y ellos me responden, yo llevo una planilla en Excel donde voy tildando la gente que me ha ido confirmando, y una vez que ya completé eso ya está todo el mundo citado. Si alguien no puede, se llama a otra persona. Nosotros tenemos siempre un poco más de personal de lo que se necesita para cubrir, porque siempre falta alguien y siempre necesitás gente que haga de reemplazo. Si yo necesito 15 personas tengo a lo mejor 18 para llamar. Si en caso de que llamando a los que necesito no me completan, siempre se deja a una barra –la que tiene menos gente- sin ayudantes.

**N: ¿Existen problemas de que a último momento te digan “mirá Dani discúlpame pero hoy no voy a poder asistir”?**

**E:** Si a alguien le sucedió algún problema. Entonces lo que se hace es llamar de urgencia a otra persona que, si está muy encima del horario, se le dice “bueno, vení apenas



puedas, te pago el taxi” como para pensar en el tema del apuro que tiene esa persona que tiene que venir a sacarme del apuro.

**N: ¿Ellos llevan una planilla de lo que van vendiendo o la hacen al final de la noche?**

**E:** Su función es despachar al cliente bebidas -obviamente cobran por eso- lo guardan en una caja registradora y después nosotros vamos haciendo retiros. La mercadería está asentada en una planilla que Roberto (supervisor área de atención al público) hace en la semana, entonces cuando llegan hacen su barra, controlan que el stock esté coincidiendo con la planilla. Cuando termina la noche tienen que ver el stock final y poner lo que queda. Después eso da cuenta de lo que se vendió, es una cuestión de suma y resta...

**N: ... y tiene que estar ese dinero ahí**

**E:** No plata, mercadería. Por cada mercadería, tiene asignado un valor del producto, entonces cada trago tiene un valor. Esa persona tiene que abrir la caja registradora, guardar el dinero y entregarlo, lo va entregando a nosotros en la noche. Nosotros después mediante un ticket de cierre, vemos que lo que nos entregó tiene que coincidir con el ticket de cierre. O sea, un ejemplo, vendió cinco mil pesos, me entregó cinco mil pesos, y en la resta final tiene que decir cinco mil. Siempre hay un margen de error con lo cual nosotros vemos...sabemos que siempre en cualquier desfasaje de caja normal puede tener cualquier persona un error, ¿no?... El caso de los cajeros es porque en un principio cobraba el barman y el ayudante, despachaban la bebida y cobraban, guardaban la plata y daban el vuelto pero empezó a haber desfasaje de dinero con respecto a la mercadería. O sea, si vos tenés que rendir cuenta de mercadería, vos sabés que te tienen que entregar tanto dinero, entonces veíamos que había mucho gasto de bebida para el poco ingreso de plata que había. Entonces dijimos “acá hay sospechas de alguna cosa rara”, de regalar o de robos, y preparamos un sistema de cámaras de



monitoreo desde una CPU, y pusimos personal que operara como cajero. Significa que esas personas donde nosotros creemos que había desfasaje, pueden cobrar el dinero sólo a ellas, aún sean barman o ayudantes, les pusimos puntualmente personas que elegimos por medio de entrevistas o recomendaciones, que manejaran el tema dinero, para quedarnos más tranquilos sumado a las cámaras. Hubo un poquito de resistencia y de queja de algunos barmans por el tema de confianza pero después lo entendieron, que nadie les iba a tocar el sueldo ni nada de eso.

**N: ¿Y obtuvieron algún resultado?**

**E:** Sí, empezó a subir el ingreso. Y ellos cobran una base que es como una base matemática de la cual se asienta para hacer la comisión después. Entonces el sueldo es comisionado. A mayor venta, mayor sueldo. Y es una comisión que se promedia con todas las barras juntas. En otras épocas, cada barra tenía su comisión, y era un poco injusto con el que le tocaba una barra más chica respecto al que le tocaba una barra más grande. Entonces como que se hizo una generalización de las barras, todos trabajan en equipo para un pozo en común, y de ahí sale la división de comisión. Una comisión más alta para el barman –que es el que tiene que hacer la planilla, y llevar el conteo de la barra- después tiene un escalón más bajo el cajero que es quien manipula el dinero y abajo el ayudante. No es una diferencia tan grande, pero son unos pesos que hacen la diferencia también ¿no?

**N: ¿Y siempre se manejan con los mismos jefes de barra y ayudantes o rotan?**

**E:** A veces... se rota... como para compensar si alguien tiene más antigüedad que vaya de ayudante, pero bueno hay un staff más o menos permanente, hay algunos que están en barras fijas y otros que rotan, lo que sí trato de armar bien las parejas de trabajo por el tema de la confianza, de que se lleven bien, hay que armar una estrategia de ese tipo.



**N: ¿Y ellos tienen alguna pauta de “esto no se tiene que hacer”? por ejemplo consumir alcohol...**

**E:** No, en eso no. Tienen un permitido con el tema del alcohol que nadie les prohíbe porque lo prohibitivo termina siendo peor, pero sí tienen que tomar de manera discreta, no pueden terminar alcoholizados, el objetivo de ellos es vender y vender, y atender bien al cliente ¿no? Porque es negocio... de ahí en más, que la traten de pasar lo mejor posible, que bailen, que se ríen, que atiendan bien al cliente, si tienen que tomar un trago que lo tomen, con criterio... hay ciertas bebidas que no pueden abrir: no pueden abrir champagne, botellas grandes... por ahí no somos muy estrictos en decirles “mirá, sólo Coca Cola, Fernet y cerveza” o sea, dejamos que tomen lo que quieran, en la medida que haya más o menos un control.

**N: ¿No han tenido problemas en otras épocas?**

**E:** En otras épocas sí, nos ha pasado que alguno ha terminado con un grado de alcohol importante, y entonces a esa persona se la sanciona, se la apercibe o se le hace algún llamado de atención. Ellos son en este momento unos de los que más cobran en el boliche, fundamentalmente por las comisiones que los días sábados son muy altas por las ventas, el sistema les ha permitido que ellos puedan cobrar muy bien, tienen una base asegurada que significa que menos de cierto monto no van a cobrar.

**N: ¿Y el día viernes pasa lo mismo o está viniendo menos gente?**

**E:** Y el viernes... ahora estamos re-estructurando un poco eso, porque con la comisión les daba menos que lo que ellos pretendían, entonces se les puso una base, pero como ahora reclaman un poco más vamos a hacer una comisión sobre menos barras. Porque hacemos comisión sobre cinco barras cuando hay tres abiertas, entonces vamos a hacer sólo



por tres para que ganen más dinero. Ellos en general en ese aspecto están bien, más aún comparados con otros boliches tienen muy buenos ingresos. Muy buenos ingresos los sábados.

**N: ¿Tienen algún premio, por ejemplo, por la barra que más vende?**

**E:** Sí, instalamos un sistema de premios los días sábados, pero no en la barra que más venda, porque sabemos que hay barras que venden más por la ubicación y por la gente que está, sino al barman que mejor atendió o que mejor hizo rendir la barra en sí misma. A lo mejor puede ganar un premio la barra más chica, no porque vendió más sino porque la hizo rendir mucho y eso es la barra en sí. Es un premio que va rotando, lo cual los pone contentos porque se ponen las pilas para vender y todo eso.

Después bueno, está faltando hacer reuniones, cuando se hacían al menos una reunión mensual... las hacíamos antes de empezar la jornada, a veces es difícil citar gente durante la semana por los horarios de cada uno.

**N: respecto a las reuniones, vos decís que se complica ahora y que antes las hacían seguido: ¿Qué temas trataban?**

**E:** De todo, trabajábamos de todo. Todo lo que les surja a ellos y todas las pautas o lineamientos que nosotros teníamos que bajarles a ellos. Por ejemplo el tema del trato con el público, el tema de si se hacen precios o no al cliente, una reunión de camaradería también, de pasar un buen momento pero plantear inquietudes, cosas que a ellos les parezca que hacen falta, instrumentos de trabajo, situaciones del boliche u opiniones sobre las bebidas, los precios, cómo se están preparando ciertos tragos, en general todo el departamento de lo que es bartender ponerlo a la luz ese día.



**N: ¿Y esas reuniones se dejaron de hacer por un problema concreto o porque se fueron disolviendo?**

**E:** No, se fueron disolviendo, yo creo que en concreto no hubo nada, con el tiempo venían cada vez menos. Creo que hubo una cosa de dejadez en ese aspecto, de relajamiento, que hay que tratar de volverlo a incluir. Por ejemplo nosotros en el área de relaciones públicas tenemos una reunión semanal obligatoria. Ellos saben, los chicos de públicas, que tenemos que tener una reunión. De hecho una vez al mes se hace una reunión final con una comida, todo eso para los chicos como incentivo.

**N: ¿Cuáles son los problemas más concretos? Nos decías que por ahí hay algunos problemas para citar pero que hay algunos barmans fijos...**

**E:** Sí, pero de todos modos ellos tienen un horario para ingresar y es bastante complicado. O sea eso está muy resuelto una vez que confirman el horario. Ellos vienen, se les da un margen por ejemplo 22:30 y 23 los sábados, o 23 los viernes, hasta que llegan... si se les complica generalmente avisan y yo trato de solucionar. En todas las áreas pasa eso, ¿eh? Pero diría yo que los barmans son los más complicados. O sea, tengo otra área más conflictiva en ese aspecto de puntualidad o de inasistencia como el área de seguridad, porque como hay personal policial si por ahí está afectado o hay cierto operativo se les interpone con el horario de trabajo.

**N: si hay competencia entre cuál es la mejor barra, como decías recién, por ahí está bueno...**

**D:** Sí, pero todo es muy solapado, no hay ninguna cosa que exceda o sea muy exacerbada, como en todos lados siempre hay competencia, tratan de laburar mucho por el premio, pero ellos saben que todos cobran de un pozo en común entonces saben que todos





tienen que vender para cobrar más... yo no lo veo tan conflictivo, por ahí cuando hay ciertas personas que entran nuevas y sienten por ahí una cuestión de celos...

**N: ¿Esta competencia genera conflictos entre ellos?**

**E:** Sí, pero en general no. Es más, muchos grupos que han pasado de barmans se juntan fuera de acá, se reúnen a comer algo. Yo veo que sobre todo las chicas son bastante unidas. Puede haber alguna quizás que entró nueva y no encajó en el grupo, pero generalmente pasa un tiempo que, o hace la suya y lo toma como un trabajo más allá de la cuestión de amistad que pueda generar, pero en general hay mucho respeto; nunca escuché un problema grave entre ellos.

**N: ¿No tenés problemas de, por ejemplo, “yo no quiero trabajar con tal persona”?**

**E:** Ha habido casos, y lo trato de solucionar evitando que eso quede, porque si no generaría más problemas.

**N: ¿Es muy grande el rango de diferencias de antigüedad entre los barmans?**

**E:** Y sí, hay como distintos escalones. Hay gente que tiene más de veinte años en la barra, otros que recién empiezan, y otros que están en el medio. Hay de veinte, diez, cinco... es muy variado ese tema.

**N: ¿Y respecto a lo masculino y femenino está parejo?**

**E:** Hay de todo, en este momento es más o menos parejo. Siempre tratamos de que sean más mujeres, pero hoy por hoy la incorporación de cajeros y todo eso, ha hecho que la población femenina haya descendido un poco y haya subido la masculina. Porque las



personas que se postulaban para este puesto de cajeros eran hombres. Vos vas a ver siempre en las barras la mezcla entre hombres y mujeres.

**N: A grandes rasgos, ¿nos podés comentar sobre las tareas que realizan durante su jornada de trabajo?**

**E:** El ingreso de ellos es a las 23 horas, arman la barra, ya tienen la mercadería ahí cerca o la trasladan del depósito, dejan toda armada la mercadería lista para vender, yo calculo que en media hora hacen eso. O cuarenta minutos. Y tienen una hora hasta que abre el boliche. Lo que pasa es que queremos que estén tranquilos porque si empieza a venir gente temprano... ellos los viernes están abriendo más cerca de la 1 que otra cosa, y los días sábados estamos largando 12 y media. Porque queremos que ellos también tomen la camaradería de comer algo, van al patio, fuman un cigarrillo, charlan, las chicas van y se maquillan juntas, como que no sea tan frío. Ya después cuando termina algunos se pueden ir a desayunar y otros se van a sus casas. Una vez que termina la jornada, se prenden las luces, se tiene que retirar el público y ellos casi automáticamente están saliendo atrás de ellos. Porque ellos cuando prendés las luces ya están haciendo el cierre de planillas y todo eso. Cobran, y se retiran. Ese es más o menos el sistema, entre cinco horas y seis.

**N: ¿Hay algún tipo de capacitación para los nuevos empleados del área?**

**E:** Nada específico, los nuevos empleados son capacitados por el compañero que le toque en la barra que se le designe. Antes, Roberto (supervisor del área en cuestión) los capacitaba, pero era una pérdida de tiempo y recursos, lo que tienen que realizar tampoco es tan complicado, cualquiera lo puede hacer.



**N: ¿Y algún problema en concreto que te gustaría solucionar que sea lo que más está pesando?**

**E:** Problema no, yo diría solucionar cosas como el tema de la ropa, yo como encargado hacia ellos estoy bastante conforme. Están trabajando mucho todos, atienden bien a la gente, la verdad que no me puedo quejar. Si en algún momento tengo algún problema se los marco.

**N: ¿Y ellos cómo te responden a vos?**

**E:** O sea, no es que yo sea amigo de ellos, pero cuando yo marco una cosa, se hace. Si hay alguna cosa que tenga que decirles yo se los marco y siempre bien.

**N: O sea siempre sos vos quien se encarga de los barmans...**

**E:** No, o sea, es así: en realidad, todo lo que sea el armado de bebidas y barra yo no lo hago, lo hace Roberto (supervisor de barras). Como él estaba ocupando el puesto de cajero por una necesidad de confianza, se le complica a la noche tener que dar vueltas y mirar ese tema, entonces un poco que yo lo veo pero en general se manejan bien ellos, por eso está el jefe de barra y después le entregan la planilla a Roberto... o sea, todo lo que es bebida, cosa de insumos lo maneja él. Es como que de alguna manera él está a cargo de esa área. Yo estoy como encargado del boliche, o sea también tengo que ver todas las otras áreas. La citación la hago yo porque en general hago el personal, pero la parte también de cosas técnicas, digamos de cosas de bebidas y todo eso lo maneja Roberto.

**N: ¿Y si hay un problema van a vos o recurren a él (Roberto, supervisor de barras)?**

**E:** A cualquiera de los dos. El problema que teníamos se solucionó que era el tema de la plata, del desfasaje y todo eso. Con las cámaras que tenemos, no en todas las barras porque



faltan cámaras, pero en las barras que nosotros tenemos hay mucho sistema de seguridad. Entre las cámaras y los cajeros hemos logrado optimizar el tema.

**N: ¿Y alguna vez se te presentó algún problema de los barmans con los clientes?**

**E:** No, si ha pasado se llama a un personal de seguridad y listo. Pero no, porque saben que no pueden...

### **11.2. Entrevista realizada el día 21 de Agosto de 2014, a las 11 hs. con el Superior del área (para la elaboración del diagnóstico)**

**N: ¿Cuál es tu relación con el personal de atención al público?**

**Supervisor área de atención al público:** Soy su supervisor, me encargo de todo lo que tiene que ver con el área. Con ellos tengo buena relación, hay respeto mutuo, con algunos hay amistad.

**N: ¿Pero por lo que sabemos, no es la única tarea que tenés?**

**S:** Debería serlo, pero lamentablemente muchas veces termino haciendo tareas que no me corresponden, últimamente me mandan a las boleterías, por la gran cantidad de gente que viene.

**N: ¿Cómo repercute esto en tu control sobre el área de atención al público?**

**S:** Se complica mucho, porque tiene que hacerse cargo Daniel (Encargado administrativo y de personal), que además tiene varias cosas a la vez, lo que hace que todo sea muy desordenado. Sin contar que no se lleva muy bien con algunos de los chicos.



**N: ¿Los empleados manifiestan su descontento con él?**

**S:** Bastante, por lo general cuando vuelvo al área de hacer otra tarea me encuentro con algún problema que tiene que ver con Daniel, algunos directamente no lo soportan.

**N: ¿Y cómo es tu relación con él?**

**S:** Correcta, solo laboral, aunque no coincidimos en muchos aspectos. Tenemos formas muy diferentes de ver las cosas.

**N: ¿Por ejemplo?**

**S:** Por ejemplo con el trato al personal, Yo soy más directo y digo las cosas de buena manera. A él le cuesta mucho decirles algo, pero cuando se los dice lo hace de mala manera. Eso no les cae muy bien que digamos.

**N: ¿Siempre las cosas sucedieron de esta manera?**

**S:** No siempre, cuando estaba a cargo el padre de Sebastián (Dueño) todo era más ordenado y funcionaba mejor, ojo, si te tenía que decir algo malo te lo decía, pero te iba de frente, y era un hombre justo. Cada cosa estaba en su lugar, yo solo me tenía que preocupar de las barras. Ahora es distinto, muy desordenado todo.

**N: ¿Por ejemplo?**

**S:** Y, muchas cosas, por ejemplo antes se capacitaba a los nuevos empleados. Yo me encargaba de prepararlos, y nunca tuvimos un problema porque un empleado nuevo no supiera hacer alguna tarea. Pero a Daniel (Encargado administrativo y de personal) se le ocurrió sacar esa capacitación. No se dan una idea de la cantidad de problemas que tenemos con los nuevos empleados por temas como, planillas, control de stock o manejo de cajas.

**N: ¿Crees que hay muchos problemas en el área actualmente?**



**S:** Bastantes, aunque pocos son culpa de los chicos, acá se predisponen a los problemas. Por ejemplo el premio a la barra que más vende, eso genera mucha competencia para ver quién lo gana.

**N:** **¿Crees que la competencia entre las diferentes barras es buena para los empleados?**

**S:** Por ahí cuando uno es nuevo empieza el “uy miralo a aquel”... por ahí es difícil en eso...

**N:** **¿Esta competencia genera conflictos entre ellos?**

**S:** sí, porque empiezan los rumores de “tal está acomodado que ya está de jefe de barra”,

**N:** **¿No tenés problemas de, por ejemplo, “yo no quiero trabajar con tal persona”?**

**R:** Yo siempre creo que por la antigüedad o por la confianza hay un poquito más de respeto. Si me dice uno “mire, yo con esta persona no quiero trabajar” le digo “bueno, vas a tener que aguantar porque es la forma de trabajar”

**N:** **¿Y si hay un problema van a vos o recurren a él (Daniel, encargado administrativo y de personal)?**

**R:** Hay cosas que yo sé ver pero en general se manejan ambos criterios. Aunque no lo creas cada noche es diferente y siempre surge algo.

**N:** **¿Y alguna vez se te presentó algún problema de los barmans con los clientes?**

**R:** Es todo de acuerdo a cómo vos te comportes con los clientes. Yo lo he comprobado porque trabajo. De acuerdo a cómo vos te comportes con los clientes es cómo te



van a responder los clientes después. Porque si no al final de la noche pueden hacer disturbios o algo así. Entonces es según cómo vos te comportes.

### **11.3. Entrevista realizada el día 6 de Diciembre de 2014, a las 23hs. con los Empleados del área (para la elaboración del diagnóstico)**

**N: ¿Pueden contarnos más o menos como sería una jornada normal de trabajo para ustedes?**

**Empleados:** Nosotros entramos a las 23 los días viernes y a las 22:30 los días sábados. Cuando llegamos tenemos un listado de los grupos de trabajo para la noche correspondiente. Normalmente somos grupos de 2 personas, salvo en la barra 8 que son 3. En ese mismo listado tenemos la barra en la que vamos a trabajar y hay que controlar que esté todo en condiciones. Roberto (supervisor del área) es quien hace la reposición de la mercadería. Él nos deja una planilla donde figura el stock de bebidas que tenemos en la barra y hay que controlar que no falte nada. Si todo está bien, sabemos reunirnos a comer unas pizzas, hasta las 00:30 aproximadamente que abren las pistas. Durante la noche hacemos nuestro trabajo, cobramos los que somos jefes de barras o bien el cajero, y esperamos los retiros. Nos hacen 3 retiros de dinero a lo largo de la jornada. Cuando se termina la noche volvemos a retomar la planilla y dejamos asentadas las bebidas que quedaron. Así saben cuánto se vendió (para corroborar que esté el dinero) y cuánto reponer en mercadería. Sabemos quedarnos un rato más para que nos comuniquen si está todo bien con los arqueos, y nada más. Después cada uno puede ir a su casa.

**N: ¿Piensan que se les exige mucho en su trabajo y que ese esfuerzo no es retribuido de alguna manera?**



**E:** En realidad el problema principal con el que nos encontramos es que hay momentos en que no sabemos a quién responder. Roberto es el más cercano a nosotros, él suele solucionar nuestros problemas. Pero a veces Daniel (encargado administrativo y de personal), interfiere dando otras órdenes, o diciéndonos cosas diferentes a Roberto, siempre con malos tratos o gritos, y eso ya nos predispone mal por el resto de la noche. Encima si previamente ha habido una discusión entre ellos, ambos se lavan las manos, y no sabemos qué hacer o a quien llevarle el apunte. Si vamos directamente a Sebastián (dueño) se enojan, principalmente Daniel, diciendo que pasamos por sobre su autoridad y en conclusión es difícil tener una respuesta rápida y directa de la solución al problema. Además el ambiente queda tenso entre ambos superiores (Daniel y Roberto). Nos gustaría más presencia de Sebastián, como dueño, como jefe, como autoridad. Y más en estas circunstancias. Pero él no aparece nunca, es raro verlo caminando por acá. Llegamos y muchas veces no nos saluda. Y a nosotros nos queda la duda de si todo está bien, o si algo anda mal. En definitiva es él quien nos contrata y nos paga, nos parece que estaría bueno un poco más de interacción de él con nosotros. Y más cuando entre Daniel y Roberto no se ponen de acuerdo.

**N: Sabemos que ustedes se organizan en grupos de a 2 para atender al público, ¿tienen problemas con algunos compañeros para formar el equipo o hay problemas entre ustedes? ¿Sienten un buen clima, un buen trato general entre ustedes?**

**E:** No hay problemas entre nosotros. Generalmente nos llevamos bien. Hay más sintonía con algunos que con otros, por ahí los que ingresan tardan un poco más en integrarse al grupo. Somos un poco cerrados. Igual el problema casi nunca es entre nosotros, sino de nosotros con los superiores, principalmente con Daniel.

**N: Tenemos entendido que cuando ingresa un nuevo empleado son ustedes los que se encargan de capacitarlo, es decir se le asigna como compañero de barra a uno de**





**ustedes ¿Se les hace complicado capacitar al nuevo compañero mientras deben realizar sus tareas?**

**E:** La verdad que sí, es muy difícil estar capacitando al nuevo compañero mientras se atiende al público, porque es como si estuvieras solo para todo. La tarea en sí no es muy complicada, pero hay muchas cosas que deben aprender, como el control de stock, planillas y demás cosas. Antes, cuando los capacitaba Roberto (Supervisor del área) era todo mucho más sencillo.

**N: ¿Tiene en su lugar de trabajo todos los materiales que necesitan durante su jornada?**

**E:** Sinceramente no. Parece ridículo porque cualquiera puede pensar que no necesitamos mucho porque solo servimos bebidas al público. Lo cierto es que vasos o sorbetes, por ejemplo, siempre hay porque se hacen los pedidos de eso junto con el de la mercadería que se consume. Pero cada trago lleva hielo, y muchas veces no tenemos con qué palita servirlo. Necesitamos cucharas largas para mezclar o trapos para limpiar la barra si algo se vuelca. Antes teníamos en cada barra lo necesario, pero se van perdiendo y nunca se reponen.

**N: ¿Y el espacio es cómodo para ustedes? ¿Pueden moverse con tranquilidad?**

**E:** Y... hay barras que son más grandes que otras... como también hay barras en mejores condiciones que otras. La barra 4 por ejemplo es pésima, nadie quiere trabajar en esa. No solo porque es la más chica, sino porque es un desastre. Hay clavos sueltos, maderas levantadas, se junta agua... siempre tenemos que traer calzado cómodo para trabajar. Las mujeres que solemos venir de tacos, tenemos que ponernos unas zapatillas viejas detrás del mostrador para no arruinar lo que traemos. Está muy fea esa barra. Además, un problema que



es recurrente en todas las barras, es que los tachos de basura, si bien son grandes, se llenan y terminamos con botellas, envases, vasos, hielo, agua... todo el piso. Corremos peligro de cortarnos y hasta de patinarnos y golpearnos. Pero bueno, las cosas son así. Lamentablemente esto no va a cambiar hasta que no pase algo, en esta empresa siempre esperan a que las cosas malas pasen, para luego buscarles una solución, en vez de intentar evitar que pasen cosas malas. Además hay que sumar las cámaras que pusieron hace poco, que solo apuntan hacia las cajas. Y como nadie nos explicó para qué las pusieron, suponemos que están solo para controlarnos a nosotros. Por los menos si enfocaran todo el panorama podríamos esperar que también sirvan para cuidarnos, pero no. A muchos (los que tienen mayor antigüedad) nos duele mucho que se desconfíe así de nuestra honestidad, y más después de tantos años de trabajo.

**N: ¿Y ustedes hacen conocer todas estas cosas a sus superiores para que les den una solución?**

**E:** Podemos comentárselo a Roberto que es con quién podemos hablar un poco más. Pero los cambios no surgen de él sino de arriba. Nosotros podemos pedir las cosas bien, o a veces más o menos, pero sea como sea la forma, es como si habláramos con una pared.

**N: Entonces, ¿ustedes creen que para “ellos” sus opiniones no cuentan? ¿O que no se interesan por ustedes como personas para resguardar su integridad física?**

**E:** No, definitivamente no. Nosotros podemos pedir un montón de cosas, pero no nos llevan el apunte. Por ejemplo, hace meses que venimos pidiendo que nos den remeras o algún uniforme para trabajar. Algo que diga que somos de la empresa, que nos diferencie de los clientes cuando salimos de las barras. Pero nos tienen a las vueltas, y en concreto nunca hacen nada. También estamos pidiendo que nos dejen colocar un propinero en cada barra, en todos los boliches lo tienen, es nuestro derecho recibir la propina que los clientes nos quieran



dar. Pero también es un no. Dicen que eso va a ser para que ellos tengan más problemas por peleas que eso va a ocasionar entre nosotros. No lo vemos así de este lado. Todos sabemos que el propinero se llena con la plata que los clientes nos den, y quien sea mejor barman ganará más. Pero al no salir del bolsillo de la empresa, nadie va a reclamar nada. Y bueno, todo es así. El tema este de la barra 4 también es un arreglo que venimos solicitando hace mucho... y así estamos.

**N: ¿No hay ningún espacio en el que puedan hablar con Sebastián, Daniel y Roberto, sea juntos o por separado, pero para que expresen estas cuestiones?  
¿Reuniones por ejemplo?**

**E:** Antes sabíamos hacer reuniones, no muy seguidas, pero si una cada mes más o menos. Con el pasar del tiempo se dejaron de hacer. Concurríamos poco y nada porque no sentíamos que era algo productivo. Y bueno, hoy ya no se hacen más.

**N: ¿Tienen reconocimientos cuando trabajan bien, ya sea en equipos o individualmente?**

**E:** Al finalizar las noches, la barra que más se hizo rendir, recibe un premio. Que no siempre es dinero, puede ser alguna bebida o alguna otra cosa. Igual a la selección la hacen ellos en la oficina, y a veces pasa que varios fines de semana gana la misma barra. Nosotros obviamente reclamamos y pedimos que lo hagan delante de nosotros. Pero no. E individualmente, si no es para retornos o suspendernos, nunca nos dicen nada. En fin, las cosas siempre fueron así y nosotros si bien esperamos un cambio, por dentro sabemos que no va a llegar nunca.



**N:** Por último, así los dejamos trabajar... ¿tienen en claro cuáles son aquellas cosas que pueden realizar y cuáles no? Por ejemplo con el tema de tomar o no alcohol al momento de trabajar.

**E:** En teoría siempre nos dejan tomar algo, obvio que sin llegar al punto de alcoholizarnos, pero hay días y días. A veces nos retan o nos suspenden si nos vieron tomando un vaso de fernet sin autorización, y otros días eso pasa desapercibido. Hay días que si bajamos al depósito a buscar una bebida que no está en nuestra barra pero que sí está en la planilla, no nos dicen nada. Y en otras oportunidades, piensan que estamos robando, porque no tenemos motivo para bajar al depósito sabiendo que Roberto está para esa tarea. Acá todo se hace dependiendo el humor que Daniel tenga.

#### **11.4. Entrevista realizada el día 16 de Diciembre de 2014, a las 15hs. con el Dueño (para la elaboración del diagnóstico)**

**N:** ¿Cuánto hace que la empresa está funcionando? ¿Empezó por una iniciativa familiar?

**Dueño:** En abril del próximo año vamos a cumplir 30 años. Empezó con una iniciativa familiar, de mi padre, porque él estaba siempre en el ámbito del espectáculo, de la noche, y luego de un viaje a Nueva York donde estaba un boliche muy famoso que se llamaba Studio 54, empezó con esa idea de instalar una disco con formato discoteque. No para parejas como eran los night club de esos momentos como Molino Rojo, Keops, como los de Villa Allende y Carlos Paz, eran más bien para parejas. Y entonces vio la posibilidad de abrir un boliche que se llamaba Studio 1 en la calle Rosario de Santa Fe, en el año 80. Era muy parecido porque era un teatro viejo y demás. Y después en el año 85, abrió La Barra. En



aquel momento no sabía qué nombre le iba a poner, pero pensó en La Barra que es un lugar cerca de Punta del Este que siempre le gustó, un parador... una playa. Y allí con los años después nos copió La Barra cuarteto (risas).

**N: ¿Y empezó trabajando la familia?**

**D:** Empezó trabajando mi hermano mayor con otro hermano más también, o sea dos hermanos mayores míos. Somos cuatro hermanos de los cuales el segundo ya se había desvinculado de los boliches, desde muy chico, entonces empezó mi hermano más grande con otro hermano más y después me incorporé yo.

**N: ¿Y siempre lo han manejado ustedes?**

**D:** Siempre lo administramos nosotros hasta el año 2001 que entró un administrador, digamos, la parte números la hacía un contador dependiente de mi padre, o sea, era socio mayoritario de él con nosotros tres que éramos aparte, socios minoritarios. Participaba como socio en ganancias pero no estaba en la parte activa de lo que es la parte operativa de mi padre, sí en las decisiones y en las ganancias, por supuesto. Hasta que... bueno, puso un contador también, un administrador y se manejó así hasta hace tres años, que lo empezamos a manejar nosotros tres.

**N: ¿Cuál fue la mejor época?**

**S:** La mejor época... lo que pasa es que La Barra abría los sábados antes, y después yo creo que tuvo dos grandes épocas que se pueden remarcar: la primera fue en el año 91, 92, que fue cuando incorporó la pista de rock, que era el cielo porque antes eran dos plantas pero no estaba incorporado el local del cielo, fue un auge y se empezó a abrir los viernes, y se dio vuelta porque empezó a venir más gentes los viernes y no los sábados; y después cambió tanto que necesitó una reforma, y en el año 2001 hicieron una reforma muy grande que re-



estructuraron todas las pistas con temáticas bien marcadas, el cielo, México y la pista que ahora es evolution. En el 2001 fue para mí la mejor época, del 2001 al 2005.

**N: ¿Y siempre estuvieron bien posicionados o en alguna época estaban complicados?**

**S:** Yo creo que antes de la reforma, en los años 98, 99, 2000 nos costó porque estaba medio abajo. Y yo creo que hace tres años atrás también había como un deterioro en la infraestructura y en la organización así que tuvimos que hacerle una reforma para darle aires nuevos.

**N: ¿Y más o menos los días sábados que es cuando más convocan cuánta gente entra?**

**S:** El máximo es de 5 mil personas. Pero hay sábados de 1200 personas o 1300, y los viernes 700 personas, que están muy flojos, se abre una sola pista los viernes. La gente ya instaló el sábado como el día. Y nosotros tenemos la diversidad de pistas, de música... el fuerte nuestro son las tres pistas, pero las amenazas también, porque el día viernes al ser un boliche tan grande tenés que empezar a cerrar pistas. Lo trabajamos también como una amenaza. Quizás un lugar de Nueva Córdoba, tiene capacidad para 200 personas, llegan a 200 y meten 200. En cambio doscientas en un boliche grande es mala cantidad y cuesta...

**N: ¿Y de qué surgió la iniciativa de remodelar toda la pista de arriba?**

**S:** Y es que por ahí estaba lleno de lugares nuevos que abrieron, nuevas tecnologías...

**N: Y las áreas son: un área administrativa, otra de seguridad, de limpieza...**

**S:** El área de administración la habíamos delegado pero también la trabajamos nosotros... los DJ son independientes y les bajamos línea nosotros sobre qué música



queremos que ponga, y lo demás si hay un jefe de seguridad, un encargado de barra, o de personal, un encargado de mantenimiento...

**N: Y desde tú mirada en la parte de barman que es la que estamos trabajando, ¿ves alguna falencia? ¿Alguna cosa que te gustaría que fuera de otra manera en cuanto al comportamiento de ellos?**

**S:** Yo creo que por ahí la noche se puede tomar... no sé si en realidad hay mando... o necesitan mensajes más claros. Lo que pasa es que por ahí uno como es poco tolerante con algunas cosas, la mirada de otro, de un encargado, no es igual a la de su superior, es más flexible en algunas cosas y entonces por ahí es medio permisivo con algunas cosas y otras no. Yo puedo decir "no se toma esta noche nada" y por ahí pueden decir "no, esta noche toman un trago", y de repente no tomaron un trago, tomaron tres tragos entonces terminás cancelando algo. Por ahí no van las reglas claras desde el principio y es como que...

**N: Cuando Daniel (Encargado administrativo y de personal) nos comentaba esto, nosotros planteábamos que era algo que se podía mejorar, alguna normativa clara desde un principio para que ellos también sepan, o alguien nuevo que ingrese sepa que puede hacer hasta acá o esto no...**

**S:** Yo pienso que hay gente que a medida que van pasando los años, lo toma como un trabajo de fin de semana, pero que también exige cosas que no se encuadran dentro de esta empresa, y exigen acá cosas que no les podemos dar. Sí en otra empresa pero no acá, porque esta es una pequeña empresa.

**N: ¿Y vos has visto que los bármanes o el personal que tenés con más años acá se adecuó bien a todos esos cambios que han hecho?**



**S:** Sí, se adecuó bien. El tema es dar un mensaje claro y contención. La gente acá tiene el síndrome del abandono, parece. Yo siempre doy un mensaje: la empresa es lo más importante de todo.

**N:** Justamente este fue uno de los temas de mayor reclamo por parte de los empleados, ellos reclaman mayor presencia de tu parte, algunos piensan que no son bien vistos por vos.

**S:** Puede ser que no esté demasiado presente, es que a veces estoy muy ocupado como para darme una vuelta por el sector. Pero para eso están Roberto y Daniel (Supervisor del área y encargado administrativo y de personal respectivamente) ¿no? Yo no tengo ningún problema con ninguno de mis empleados, pasa que muchas veces llego cuando ya comenzó la jornada, y por ahí los veo que están a mil, y no los saludo para no molestarlos.

**11.5. Modelo encuesta realizada a los empleados el día 13 de diciembre de 2014 a las 23 hs (para la elaboración del diagnóstico)**

<b>MARCAR CON UNA "X" EL CASILLERO QUE CONSIDEREN CORRECTO</b>				
	<i>Totalmente de Acuerdo</i>	<i>Parcialmente de Acuerdo</i>	<i>Parcialmente en Desacuerdo</i>	<i>Totalmente en Desacuerdo</i>
Los jefes de esta organización tratan bien a los subordinados				
No importa si hago las cosas bien porque nadie me lo reconoce				
Las relaciones de amistad con los				





jefes generalmente se transforman en privilegios en el trabajo				
Mi jefe se preocupa por estimular la cooperación entre los empleados a su cargo				
Ante un reclamo del publico los jefes apoyan a los empleados				
Mi jefe, al calificar a su personal, es arbitrario e injusto				
Los jefes dan ordenes generales para realizar el trabajo, dando la oportunidad de trabajar en forma independiente				
En esta empresa la gente puede decir lo que piensa sin temor, aunque esté en desacuerdo con los jefes				
En esta organización la comunicación con los superiores es fluida				



En esta organización todos estamos informados de los objetivos				
Tengo claros los objetivos, las funciones y las tareas de mi cargo				
En esta organización las normas están bien definidas				
En esta empresa los rumores son siempre más creíbles que la información oficial				
Esta organización se interesa por un perfeccionamiento y capacitación constante del personal				
Tengo suficiente libertad para hacer las cosas de las cuales soy responsable				
En esta organización mientras mejor sea el trabajo realizado, mayor es el reconocimiento que se recibe				



En esta organización todos nos sentimos parte de un verdadero grupo de trabajo				
La mayoría de los trabajadores de esta organización trabajan a favor del crecimiento de la misma				
Es agradable trabajar en mi grupo de trabajo				
En el área a la que pertenezco existe un excelente clima de trabajo				
Las personas de mi sección se ayudan unas a otras				
El nivel de conflicto que hay en mi área dificulta la realización del trabajo				
Muchas personas que conozco aquí quisieran cambiar de trabajo				
El equipamiento de las barras es adecuado a las necesidades que demanda mi				



trabajo				
Estoy de acuerdo con el sueldo que se me paga				
A los miembros de esta organización solo les interesa el sueldo				
Tengo participación en la toma de decisiones relacionadas a mis tareas				
Esta empresa modifica sus servicios de acuerdo a las necesidades del cliente				
En esta empresa se realizan reuniones habitualmente				
Las reuniones son beneficiosas para los trabajadores				
<b><i>Comentarios, inquietudes y sugerencias:</i></b>				