

Instituto Universitario Aeronáutico
Facultad de Ciencias de la Administración
Licenciatura en Recursos Humanos



Proyecto de Grado

***Medición orientada a la mejora del clima
organizacional en Ingeniería – Sulcar***



Tutor: Ferrero Roberto

Alumnos:

- Juárez Carolina
- Pardina Belén
- Pensavalle, Marcos

CORDOBA 2013

INDICE

INDICE.....	2
INTRODUCCIÓN.....	4
JUSTIFICACIÓN.....	5
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	7
PREDIAGNÓSTICO.....	19
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	20
OBJETIVOS.....	21
ALCANCE.....	21
MARCO TEÓRICO.....	22
Administración Estratégica y Gestión de Recursos Humanos.....	22
La Importancia de la Gestión de RRHH.....	27
Toma de Decisiones.....	31
Proceso de Toma de Decisiones.....	34
Condiciones de Medio Ambiente de Trabajo.....	36
Clima Organizacional y Motivación.....	39
Comunicación.....	43
Clima Organizacional.....	48
Sistema de Control.....	54
Auditoría de Recursos Humanos.....	56
METODOLOGÍA.....	59
EJES ORIENTADORES DE LA PROPUESTA.....	60
DIAGNÓSTICO.....	61
Descripción del Proceso de Evaluación del Clima Organizacional.....	61
Encuestas Proporcionadas por Consultora.....	61
Grupos de Escucha.....	64
Entrevistas de Conocimiento.....	65
Entrevistas de Egreso.....	66
Encuestas de Satisfacción.....	68
ANÁLISIS CRÍTICO.....	70
PROPUESTA DE MEJORA.....	75

PROPUESTA DE HERRAMIENTA DE MEDICIÓN.....	80
Encuesta de Clima Organizacional.....	81
Sección 1: Relación con el Jefe.....	82
Sección 2: Relación con el Trabajo.....	84
Sección 3: Relación con los Compañeros.....	85
Sección 4 : Desarrollo de Carrera.....	86
Sección 5: Servicios de la Empresa.....	87
Manual de uso del Cuestionario.....	90
Resultados por Sección.....	91
Resultado Global de la Encuesta.....	93
Cuestionario de revisión del proceso de toma de decisiones.....	96
Identificación del problema.....	96
Fijación de Objetivos.....	97
Diagnóstico.....	97
Elaboración, Evaluación y Selección de Alternativas de Acción.....	98
Implementación de Planes de Acción.....	98
Evaluación del Resultado de la Decisión Tomada.....	99
CONCLUSIONES.....	100
BIBLIOGRAFÍA.....	102
ANEXOS.....	104
Entrevista con el Gerente de RRHH de Ingeniería.....	105
Entrevista con el Coordinador del Sector Ingeniería.....	108
Modelo de Entrevista de Egreso.....	109
Modelo de Entrevista de Conocimiento.....	111

INTRODUCCION

Actualmente el concepto de trabajo, pese a los debates existentes, sigue siendo aún uno de los ejes principales de la vida de las personas; y las organizaciones laborales aquellos lugares donde los individuos que las componen pasan gran parte del día. Esta situación le da a las organizaciones una trascendencia vital en la sociedad en que vivimos, cuestión que genera un gran punto de partida para analizar, investigar, desarrollar y preguntarnos lo que sucede en ellas. Si bien este análisis puede ser tomado desde diversos ángulos, consideramos que el más complejo, y tal vez por eso el más interesante, es aquél que se centra en las relaciones interpersonales de los individuos que componen las organizaciones, sean estas formales, informales, escritas u orales. Estas relaciones son las que conforman en gran medida el clima organizacional, el cual tiene gran influencia en la eficiencia y eficacia de una compañía, o dicho de otro modo en el éxito de la misma.

Partiendo de esta premisa y de la importancia que tiene el trabajo, las organizaciones y el clima laboral en las sociedades actuales, es que el presente trabajo de grado será desarrollado en una empresa automotriz multinacional de origen europeo, que por cuestiones de confidencialidad denominaremos "**Sulcar**". El mismo será abordado desde un modelo de intervención, partiendo de una exploración previa, de la cual nos surgieron ciertos interrogantes respecto al impacto que genera la gestión de Recursos Humanos y la importancia del papel que juega esta área en determinados aspectos de la organización.

En nuestro estudio, intentaremos comprender, analizar y reflexionar acerca de los procesos de toma de decisiones respecto al clima organizacional que se desarrollan en Sulcar. Asimismo este proyecto de intervención se fundamenta en el interés por ocuparnos en la temática de medición como herramienta crucial para conocer el impacto de tales decisiones y orientarlas hacia resultados, lo cual devendría en una mejora en el clima organizacional.

JUSTIFICACION

El proyecto tuvo su origen en un primer acercamiento a la empresa, en el cual tuvimos la posibilidad de contactarnos con el Gerente de Recursos Humanos. En esta instancia, a partir de nuestro interés por la temática de la medición de los procesos de Recursos Humanos y las inquietudes presentadas por el gerente, surgió la necesidad conjunta de analizar el proceso de tomas de decisiones, buscar sus fortalezas y debilidades, y a su vez elaborar una herramienta que permita conocer el impacto de dicho proceso de decisiones gerenciales en el clima organizacional de Sulcar.

Es importante remarcar a la hora de dar los motivos que nos movilizaron hacia esta temática, que la medición es un paso esencial en los diversos procesos que se llevan a cabo en una organización. Esto es debido a que a partir de la misma es posible identificar falencias o desviaciones; como así también aciertos y fortalezas en las diferentes actividades que se llevan en la organización; cuestión que nos da un punto de partida ideal para poder llevar adelante acciones de corrección y de refuerzo, y de esta manera lograr eficiencia y eficacia, optimizando recursos y tiempo, siempre orientados a los objetivos propuestos de manera estratégica.

Por otro lado, el proceso de toma de decisiones es un proceso clave para la mejora de la organización y su posicionamiento en el mercado. A partir de este proceso es que surgen ideas y acciones que en toda instancia buscan mejorar el funcionamiento y competitividad de la empresa. Particularmente, las decisiones que los Gerentes toman respecto al clima laboral, nos han parecido sumamente importantes e interesantes, debido a que en las organizaciones repercuten de manera directa, por afectar a todas las personas que constituyen la compañía. Dicha cuestión es muy relevante, ya que, son justamente las personas las que determinan en última instancia la eficacia y eficiencia de las actividades que se realizan en la organización, las que le agregan valor a las actividades, y las que por lo tanto, logran la productividad y posicionamiento esperado en el mercado.

Ante dos temas tan relevantes y de gran interés para nosotros como son el proceso de toma de decisiones y la medición, de los cuales muchas veces depende el éxito o el fracaso de una organización, elegimos agregar valor al proceso de decisiones respecto al clima laboral en la empresa Sulcar, y proponer asimismo una herramienta de medición sobre su impacto con un posterior análisis, para que de esta manera su aporte a la empresa sea óptimo.

PRESENTACION DE LA EMPRESA

El 1 de octubre de 1899, se fundó en Europa una sociedad llamada “Sulcar”, a partir de un exitoso ensayo de un nuevo vehículo desarrollado de manera artesanal por los hermanos Smith. " ... Esta empresa, desde sus comienzos, tuvo gran participación en carreras automovilísticas, hecho que fomentó los pedidos de vehículos y llevó a sus fundadores a ampliar su taller para poder satisfacer la demanda.

[...] En 1905, la sociedad recibe un primer pedido de 250 taxis. Las instalaciones se organizan y la fabricación pasa del artesanado a la producción en serie. Sulcar se convierte en el primer constructor de su país de origen. Debido al éxito obtenido con los taxis en París y en Londres, se exportaron a Nueva York y a Buenos Aires. ..."

Después de la I Guerra Mundial, Sulcar comienza a producir vehículos en serie y a desarrollar el concepto de concentración vertical; es decir que, intenta producir todos los productos necesarios para lograr el ensamble final del auto, logrando de esta manera reducir su dependencia industrial para con otras fábricas. Para poder concretar esta forma de producción, la organización se ve en la necesidad de ampliar su capacidad de fabricación y construye un nuevo establecimiento fabril en las afueras de la ciudad donde fue fundada. Esta tendencia a fabricar una gran diversidad de productos para alcanzar la concentración vertical, se acentúa después de la crisis económica de 1920/1921, período en el cual la empresa se reorganiza constituyéndose como Sociedad Anónima, y adquiere en 1922, modernas instalaciones fabriles que pertenecían a otra automotriz europea.

La devaluación que sufrieron algunas monedas en 1922 otorgaba un sentimiento ilusorio de una mejor economía, y junto a un clima de modernismo y de consumo, se produce un aumento en la demanda de coches particulares; situación que impulsa a Sulcar a ampliar su gama y a exportar el 30% de su producción. Entre 1919 y 1929 se instalan más de 30 filiales en el extranjero,

incluyendo África y del Extremo Oriente. En 1929, la marca está presente en 49 países y en todos los continentes salvo Oceanía.

Más tarde, en el año 1945, la organización se convierte en una empresa estatal; y en 1950 un industrial norteamericano encuentra en Argentina un atractivo para realizar inversiones, ya que nuestro país, y especialmente Córdoba, se encontraba en plena implementación de políticas de inversión para el desarrollo industrial. Finalmente en el año 1955 se instala la fábrica en la provincia de Córdoba, la cual opera con conceptos europeos tales como la estructura racionalizada y el abastecimiento sincronizado.

Para 1990, Sulcar se constituye como Sociedad Anónima y continúa con las operaciones de industrialización y comercialización de vehículos en Argentina. Asimismo, se realiza la progresiva modernización de la fábrica, dotándola de la maquinaria necesaria para la producción de vehículos de alta tecnología, orientados a satisfacer las necesidades del cliente. El objetivo era un crecimiento rentable basado en la competitividad (en términos de calidad, costes y tiempos de espera), el desarrollo de una identidad de marca fundada en la innovación, y la internacionalización.

En 1999 la organización constituye una alianza estratégica con una automotriz japonesa, lo cual le permite ingresar en el mercado del sudeste asiático. Esta alianza consiste en la creación de un grupo binacional con una relación equilibrada y sostenida donde cada grupo conserva su independencia operacional. Sulcar por su parte, realizó una importante inversión adquiriendo el 36.8% del capital del grupo japonés y la totalidad de las filiales financieras europeas de dicho grupo.

Los motivos de esta alianza responden a tres objetivos principales:

- **Reforzar el interés mutuo de los dos socios.** Éste busca garantizar a cada empresa el beneficio de la innovación del otro. Asimismo Sulcar aumentó de 36,8% a 44,4% su participación en el capital de su aliada japonesa a partir del 1 de marzo de 2002.
- **Reforzar el management estratégico del grupo constituido a partir de la alianza.** Con la creación del grupo binacional, surge una sociedad de

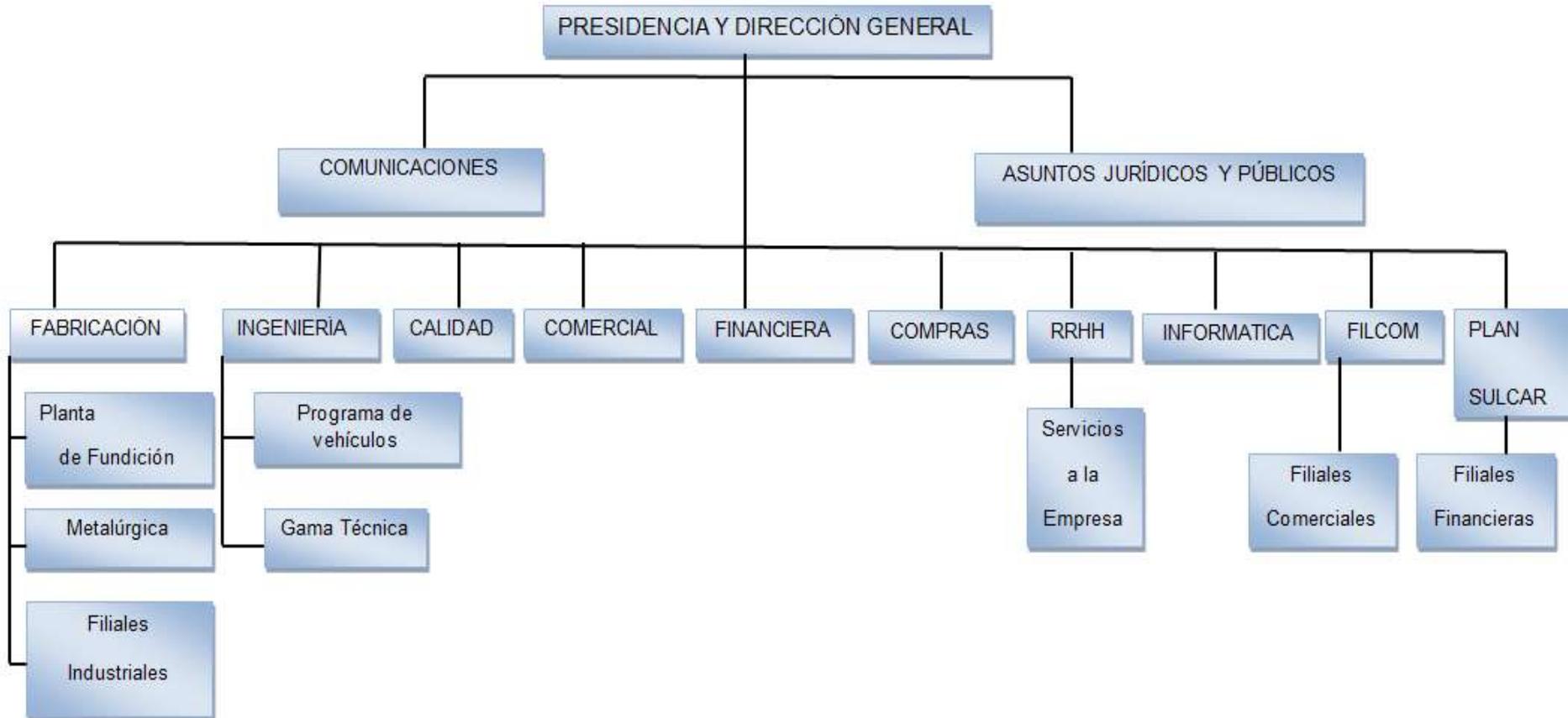
management cuyo capital se ostenta a partes iguales. Esta sociedad constituye el verdadero centro de mando estratégico de la alianza y la coordinación de sus actividades a nivel global.

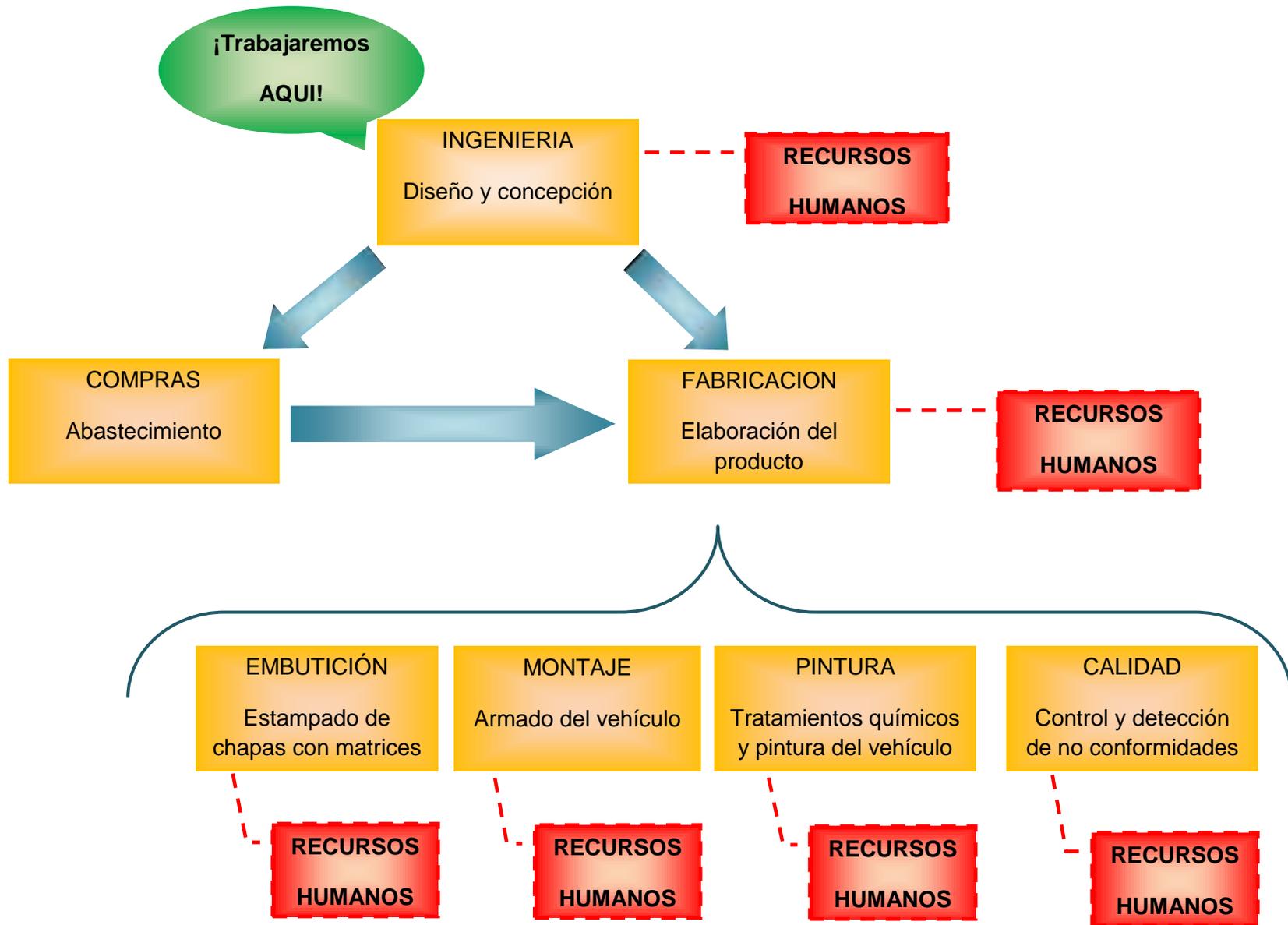
- **Preservar la identidad y la autonomía de los dos grupos, que mantendrán la responsabilidad de su propia actividad operacional.** Cada grupo seguirá siendo una empresa con sus propias operaciones y responsabilidades, independientemente de la alianza.

Actualmente, Sulcar cuenta en Córdoba con más de dos mil empleados. Está compuesta por el sector fabricación propiamente dicho (constituido por talleres de embutición, montaje, pintura y calidad y por áreas de soporte como Recursos Humanos, Compras, Comunicación, Logística, etc). Además, cuenta con un área de Ingeniería, la cual está ligada a la concepción y desarrollo de nuevos vehículos y rediseño de productos ya existentes. Los empleados directamente ligados a la fabricación (operarios) se encuentran representados por el gremio SMATA, mientras que los trabajadores vinculados con las áreas de soporte e Ingeniería, no se encuentran agrupados bajo ningún sindicato, cuestión que genera una sensación de desventaja de estos últimos respecto a los operarios.

En la página siguiente se presenta el organigrama de la organización seguido por un cuadro de flujo de trabajo que nos brinda un panorama general de las actividades de recursos humanos, y del sector en el cual enfocaremos nuestros esfuerzos e intervención.

A continuación presentamos un organigrama de la empresa:





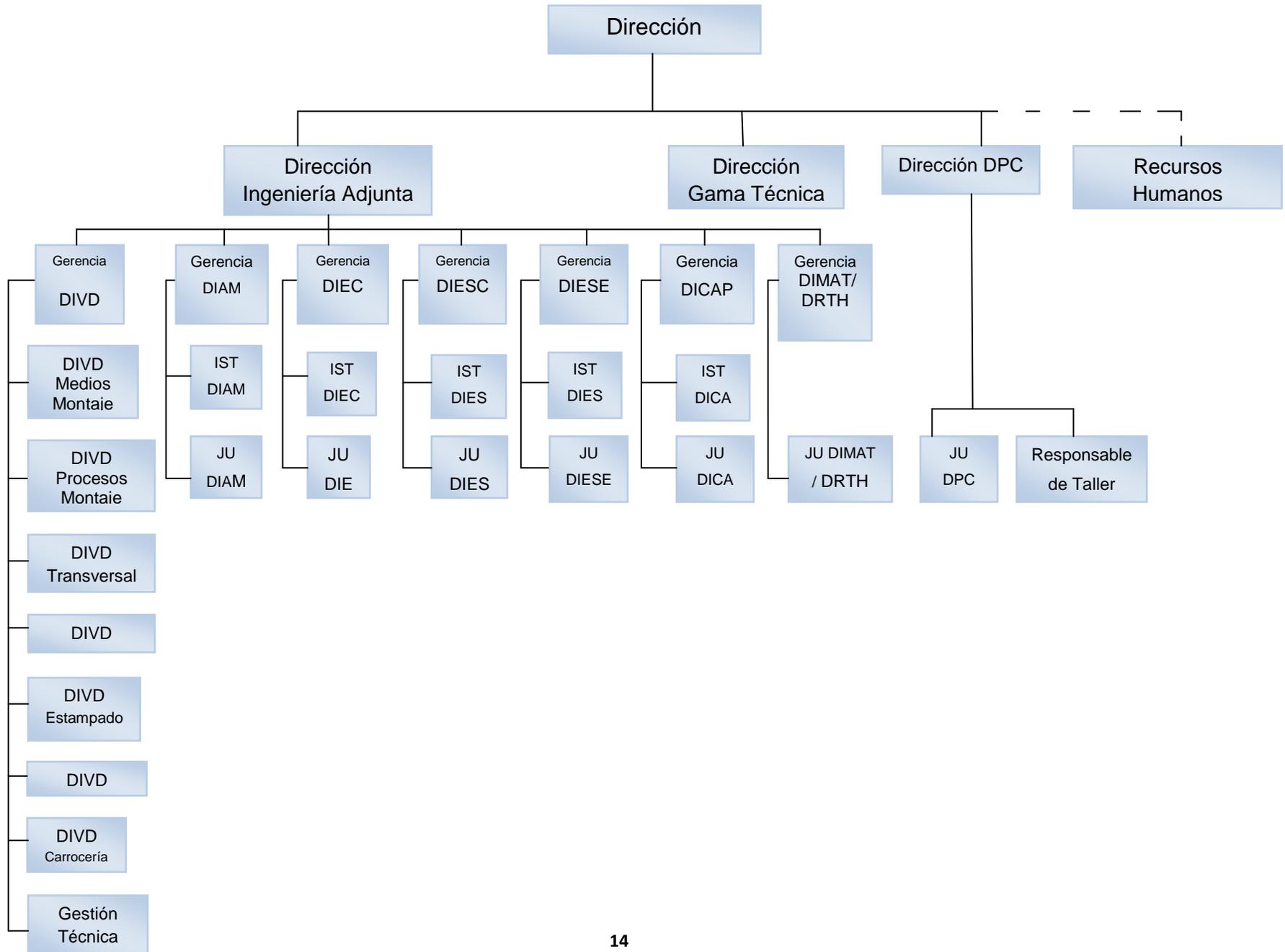
Como mencionamos anteriormente, y señalamos en el cuadro de flujo de trabajo, nuestro proyecto se llevará a cabo en el área de Ingeniería de la empresa, la cual se encuentra dividida en diferentes sectores llamados *Unidades Elementales de Trabajo (UET)*. Cada **UET** (las llamaremos de esta forma de ahora en más) es dirigida por un *Jefe de Unidad (JU)*, quien responde a un gerente, llamado **IST** (respondiendo a las siglas del idioma oficial del grupo). Cada unidad por su parte, lleva adelante diferentes procesos dentro del diseño y concepción del producto. A nivel de estructura, Ingeniería se organiza a nivel región (o placa), lo cual implica que las unidades de trabajo y las actividades de ingeniería están distribuidas por el continente americano, y los países que integran la región interactúan entre sí en función de proyectos. Las **UET** que forman parte de la ingeniería son las siguientes:

- **DIVD:** Está ligada a la planificación y programación de la producción, la misma se subdivide en:
 - ✓ *Pintura:* aquí se estudian y planifican los procesos por los cuales debe pasar el automóvil para ser pintado.
 - ✓ *Procesos de Montaje:* en esta sub unidad se trabaja sobre los circuitos de armado de vehículos.
 - ✓ *Medios de Montaje:* se analiza y provee los medios para la fabricación de vehículos.
 - ✓ *Calidad:* a partir de la concepción y planificación de la producción, busca alcanzar la máxima calidad en el vehículo.
 - ✓ *Transversal:* asiste a las demás áreas de la DIVD.
 - ✓ *Estampado:* en esta área se encargan de proveer las matrices y máquinas necesarias para moldear la chapa según cada producto.
 - ✓ *Carrocería:* programa y supervisa el armado de las carrocerías.

✓ *Gestión técnica:* ésta sub unidad realiza actividades de asistencia administrativa a las diferentes áreas de la DIVD.

- **DIAM:** Esta unidad es la encargada de llevar adelante la arquitectura de montaje y de analizar cómo encajan las piezas en el vehículo.
- **DIEC:** se concentra en el diseño y compra del equipamiento complementario del automóvil, es decir, espejos, cinturones de seguridad, asientos, ópticas, entre otras.
- **DIESC:** concibe y desarrolla los circuitos electrónicos del coche (chips, sensores, etc.).
- **DIESE:** aquí se elaboran los circuitos eléctricos del vehículo (cableado).
- **DICAP:** en esta unidad es donde se diseña la carrocería propiamente dicha.
- **DIMAT:** es esta sección la encargada de analizar los materiales que se utilizarán para fabricar y pintar el producto (chapas, antioxidantes, pinturas, etc.), buscando que las mismas sean resistentes y se adecúen a las exigencias del cliente y al uso que este le otorgará al automóvil.
- **DRTH:** se encarga de gestionar y elaborar toda la documentación necesaria para que el vehículo pueda ser comercializado en Argentina.
- **DPC:** es la unidad encargada de desarrollar síntesis y ensayos para detectar y solucionar posibles problemas de calidad o confort que pueda tener el producto (estudios de posiciones de manejo, de ruidos, etc.)

Dado el alto nivel de complejidad de este sector y las múltiples actividades que se despliegan, presentamos en la próxima página un organigrama del mismo.



Ahora nos adentraremos más al Departamento de Recursos Humanos de la empresa, el cual es justamente el que nos compete en este trabajo de grado. Este departamento se encuentra encabezado por el director de Recursos Humanos Argentina, quien es el encargado de coordinar, supervisar y autorizar o rechazar las actividades e iniciativas de los diferentes sectores que componen dicho departamento.

Para dar un panorama más claro es importante aclarar que el área de Recursos Humanos se encuentra dividida en tres grandes ejes:

- **Recursos Humanos Corporativo:** este eje está compuesto por áreas que responden a las necesidades del conjunto de la empresa, las cuales son:
 - ✓ *Compensaciones y Beneficios:* se encarga de proveer a los empleados de aquellos elementos que forman parte de la compensación pero que son no remunerativos (beneficios corporativos, comedor, máquinas de café y gaseosas, etc.).
 - ✓ *Comunicación del departamento de Recursos Humanos:* es el encargado de la difusión de mensajes y acciones propias del área de Recursos humanos.
 - ✓ *Competencias y formación:* analiza, desarrolla organiza y pone a disposición de los colaboradores, las formaciones que han sido detectadas como necesarias para el desarrollo en el puesto y el futuro profesional de los empleados.
 - ✓ *Administración:* es el área que se ocupa del armado de legajos, altas y bajas en AFIP y en obras sociales, licencias especiales, etc.
 - ✓ *Liquidación de sueldos:* lleva adelante el sistema de remuneraciones de la compañía.

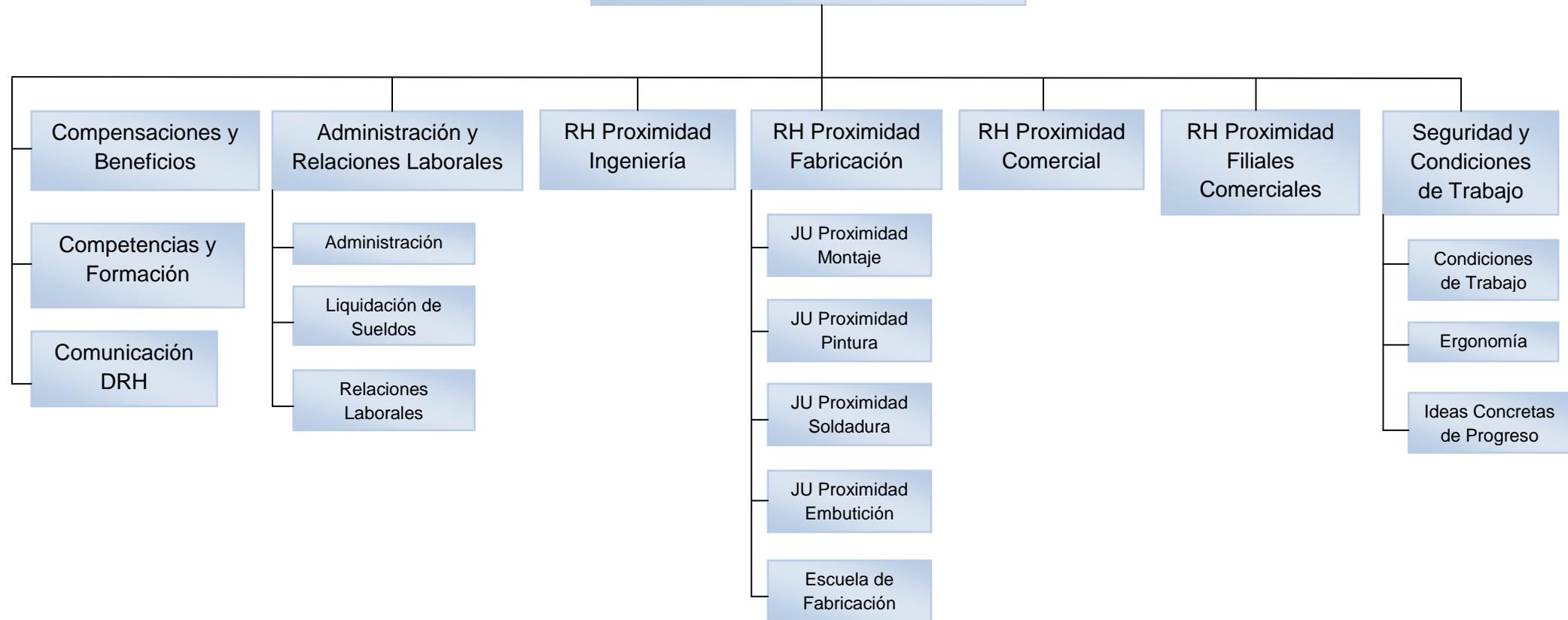
- ✓ *Movilidad internacional:* realiza las gestiones necesarias cuando un empleado debe radicarse en otro país para cumplir alguna misión específica dentro de la empresa.
- ✓ *Relaciones laborales:* se ocupa de las negociaciones con los sindicatos y delegados sindicales, y de solucionar problemas que afecten al personal que trabaja en la planta.
- **Recursos Humanos Próximo:** Es llamado también *Recursos Humanos Proximidad* (RHP). Este eje se encuentra compuesto por "antenas" de Recursos Humanos ubicadas en diferentes sectores de la empresa llamados "perímetros". Estas "antenas" pertenecen al departamento de RRHH y se encargan de manera individual o grupal de su "perímetro", es decir de un área en particular. Buscan, por un lado, acortar las distancias entre su perímetro y el departamento de Recursos Humanos, resolviendo problemas e inquietudes relacionadas con los procesos que llevan a cabo los otros sectores de dicho departamento entre otras cuestiones; y por otro lado, este sector tiene la misión de llevar adelante procesos "soft" tales como reclutamiento y selección, establecimiento de objetivos anuales de desempeño para los empleados, evaluación del cumplimiento de dichos objetivos, evaluación del potencial de cada colaborador, ascensos y transferencias, sondeos de clima organizacional. Es en esta área donde desarrollaremos el análisis del proceso de evaluación de clima laboral, ya que la misma es la encargada de llevar adelante dicho proceso.
- **Servicios:** la razón de ser de este sector de Recursos Humanos es satisfacer las necesidades básicas de los empleados en sus puestos de trabajo. Éste se encuentra dividido en las siguientes áreas:
 - ✓ *Seguridad:* es el responsable de disminuir y/o eliminar elementos riesgosos del trabajo, y de proveer de los elementos de seguridad necesarios para que todo el personal se encuentre de esta manera protegido.

- ✓ *Condiciones de trabajo:* garantiza que las condiciones de higiene y salubridad de las áreas de trabajo sean adecuadas.
- ✓ *Ergonomía:* busca la optimización de la relación entre la fisionomía del cuerpo humano y las características del puesto, para evitar lesiones y lograr que el trabajo sea más confortable y eficiente.
- ✓ *Ideas Concretas de Progreso (ICP):* esta área se encarga de recibir y evaluar propuestas de mejora que surgen desde los empleados. La evaluación de estas iniciativas se realiza en función del ahorro o del beneficio económico que genere para con la empresa. Una vez evaluadas las propuestas, esta área se encarga de premiar al creador de la propuesta ganadora.

Con el objetivo de completar la descripción del departamento de Recursos Humanos realizada y de brindar mayor claridad respecto a su estructura, agregamos en la página siguiente un organigrama de dicho departamento.

Habiendo presentado la empresa a rasgos generales, habiendo descrito el sector donde desarrollaremos nuestro proyecto, y explicado la estructura y funcionamiento del área de Recursos Humanos, damos por finalizada la presentación de la empresa para pasar a describir los procesos sobre los que trabajaremos, y realizar un diagnóstico de los mismos.

Dirección de Recursos Humanos



PRE DIGANOSTICO

En nuestro primer contacto con el Gerente de Recursos Humanos indagamos a cerca de las decisiones que impactan en el clima organizacional, nuestra temática de interés en este trabajo. Al respecto, pudimos identificar que Recursos Humanos desarrolla anualmente grupos de escucha, donde los colaboradores expresan aspectos en los cuales se encuentran insatisfechos. También se implementan anualmente encuestas de clima organizacional desarrolladas por consultoras externas. Además, el departamento de Recursos Humanos realiza entrevistas de conocimiento con el personal, en las cuales se indaga sobre aspectos de la organización y del trabajo que producen satisfacción o insatisfacción en los empleados. Así mismo, este departamento lleva a cabo entrevistas de egreso con el personal que abandona la empresa para conocer los factores que influyeron en la desvinculación e identificar aspectos satisfactorios e insatisfactorios en el trayecto en la empresa de la persona que egresa. Por último, el área de servicios a la empresa despliega encuestas de satisfacción respecto a los servicios que la empresa ofrece a los empleados.

A partir de los resultados obtenidos en estos procesos, los gerentes toman decisiones, con el fin de mejorar los aspectos que los empleados encuentran insatisfactorios. Sin embargo, estas decisiones pueden estar influenciadas por determinadas contingencias o falencias en los procesos de toma de decisión que inducen a que las acciones gerenciales no estén siempre vinculadas con los resultados de las mediciones de clima organizacional, lo cual distorsionará los resultados originales de la medición.

Sin embargo, en la entrevista con el Gerente de Recursos Humanos, pudimos constatar que la empresa no realiza ningún tipo de medición del impacto que tuvieron en el clima organizacional las decisiones tomadas en dicho proceso; por esta razón, y por la importancia de la medición ya desarrollada, consideramos que el proceso estaría incompleto ya que, si no se conoce el impacto de las medidas que se toman, nunca se sabrá si las mismas fueron fructíferas o no, y por ende, el

proceso habrá sido en vano; sumado a la posibilidad de que no haya una mejora en el clima organizacional, o peor aún, que el mismo se deteriore.

Es a partir de esta situación que el Gerente de Recursos Humanos de Sulcar nos manifestó la siguiente demanda:

Elaborar una herramienta que permita medir los resultados de las decisiones sobre clima organizacional e identificar si en el proceso de toma de decisiones existen factores generadores de desviación entre los objetivos propuestos y los resultados reales.

DEFINICION DE PROBLEMA

En base a la primera instancia de acercamiento a la empresa, el problema que nos motivó a emprender este proyecto de intervención es ***el desconocimiento de la incidencia en el clima organizacional de las decisiones y acciones que impulsan los gerentes a partir de la medición de clima organizacional.***

OBJETIVOS

Los objetivos perseguidos en este proyecto de intervención son los siguientes:

Objetivo general:

Elaborar una propuesta de modelo de medición del impacto que tienen las decisiones y acciones gerenciales sobre el Clima Organizacional.

Objetivos específicos:

- Recolectar evidencia e indagar mediante cuestionarios y entrevistas sobre los procedimientos de toma de decisiones relacionadas al clima organizacional.
- Analizar la información recolectada para identificar la eficacia y eficiencia del proceso de toma de decisiones de impacto directo en el clima organizacional.
- Proponer alternativas de mejora en el proceso de toma de decisiones.

ALCANCE

Este proyecto de grado se concretará en ***Sulcar Argentina***, en la fábrica ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina.

A nivel organizacional, el proyecto se realizará solo en el área de ingeniería de la empresa, la cual cuenta con aproximadamente doscientos empleados.

MARCO TEÓRICO

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La *administración estratégica* de las organizaciones consiste en la definición de objetivos a largo, mediano y corto plazo, y el establecimiento de los medios y procedimientos por medio de los cuales esos objetivos deben alcanzarse. Tales objetivos, medios y procedimientos son definidos en base a un análisis de la situación interna de la organización y de su posicionamiento respecto a su entorno, detectando así cuál es la situación actual y cuál es la deseada, de la cual se desprenden los objetivos.

Tal como enuncian **Stephen Robbins y Mary Coulter** en la octava edición de su libro **Administración**, *"La administración estratégica es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización [...] y comprende todas las funciones administrativas básicas. [...]"* Es importante porque les permite a las organizaciones alcanzar un mejor desempeño y también *"[...] por la naturaleza de las organizaciones, que están compuestas por divisiones, unidades, funciones y actividades de trabajo (manufactura, marketing, contabilidad, etc.), las cuales hay que coordinar y enfocar para conseguir las metas de la empresa. [...]"*¹

Resumiendo, la administración consiste en un conjunto de procesos que favorecen la eficacia y eficiencia organizacionales. A continuación definiremos cada uno de esos procesos:

- **Planeación:** *"[...] incluye reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo conviene situarla o posicionarla en su*

¹ ROBBINS, Stephen, y COULTER Mary. *Administración*. 8ª Edición. México 2005.

*ambiente, cómo hay que desarrollar y aprovechar sus fuerzas y cómo se afrontarán los riesgos y oportunidades del ambiente. La planeación también incluye refinar las ambiciones básicas a largo plazo y traducirlas en objetivos más específicos y a corto plazo, así como métodos de realización. [...]*²

- **Organización:** “[...] se refiere a la división de la organización entera en unidades [...] y en subunidades [...], que tienen determinadas responsabilidades [...]”³, conformando una estructura. También hace referencia a la coordinación de las diferentes unidades y actividades a fin de dirigir los esfuerzos de dichas unidades hacia el cumplimiento de los objetivos globales de la organización.
- **Dirección:** radica en el establecimiento de valores y estilo propio de la empresa, de políticas y procedimientos para la ejecución de las tareas necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa. También implica un intercambio de información con los subordinados respecto a la ejecución del trabajo para que el mismo sea realizado de manera eficiente y eficaz.
- **Control:** “[...] consiste en vigilar el proceso basándose en los objetivos y normas obtenidos de la planeación. El control cierra el ciclo de los procesos gerenciales pues relaciona el progreso o avance real con el que se previó al momento de la planeación. [...]”⁴

Del proceso administrativo que hemos descrito, se desprenden tres elementos que proporcionan la dirección a largo plazo que tendrá una organización: la visión, la misión y los objetivos de dicha entidad. A continuación describiremos cada uno de estos elementos:

² HAMPTON, David R. *Administración*. 3ª edición. Editorial Mc GRAW-HILL. 1995.

³ HAMPTON, David R. Op Cit.

⁴ HAMPTON, David R. Op Cit.

- **Misión:** es el fin último y más profundo de la organización. Es su razón de existir, el propósito para el que fue creada y la función que cumple en la sociedad en la que se inserta. *"[...] La idea de que las organizaciones tienen una misión refleja la concepción de que son algo más que simples estructuras técnicas y administrativas. Son instituciones que poseen personalidad y una meta. [...]"*⁵
- **Visión:** se define como el escenario en el que los directivos de la organización visualizan a la misma en un futuro; aquella posición a la que desean que la empresa llegue a largo plazo.
- **Objetivos:** *"[...] son los fines que trata de alcanzar la organización por medio de su existencia y operaciones. [...]"*⁶ Los objetivos se desprenden de la visión y la misión y delimitan el curso de acción a seguir a mediano y corto plazo para que la entidad cumpla con su misión y alcance la visión definida.

En base a la misión, visión y objetivos definidos en el proceso de planificación, las empresas elaboran estrategias que les permitan alcanzar esas metas de manera eficiente y eficaz, respetando las políticas, valores y modus operandum de la organización. Estas estrategias son desarrolladas mediante un proceso administrativo, al que se denomina administración estratégica, y proporcionan un fuerte direccionamiento a las acciones de las empresas, al definir los principios en virtud de los cuales se llevarán a cabo las diferentes funciones del organismo. Existen tres tipos de estrategias organizacionales que hacen referencia al alcance y nivel de la estrategia. Estos son:

⁵ HAMPTON, David R. Op Cit.

⁶ HAMPTON, David R. Op Cit.

- **"Estrategia de nivel corporativo"**: ... Refleja la dirección que sigue la organización y las funciones que cumplen sus unidades en el desempeño en tal dirección. [...]”⁷
- **Estrategia de nivel empresarial**: determina cómo debe competir la organización en sus negocios.
- **Estrategia de nivel funcional**: está “[...] destinada a respaldar la estrategia empresarial [...]”⁸ a través de los procesos y operaciones que se desarrollan en las diferentes partes de la organización.

Desde un enfoque sistémico, las organizaciones son sistemas abiertos, es decir, un conjunto de subsistemas interrelacionados entre sí y en constante intercambio con el ambiente externo o entorno. En este sentido la administración estratégica, a partir de un análisis de la situación del entorno y del impacto mutuo entre éste y la organización, proporciona un direccionamiento respecto al modo de interrelación entre los diferentes subsistemas de la siguiente manera:

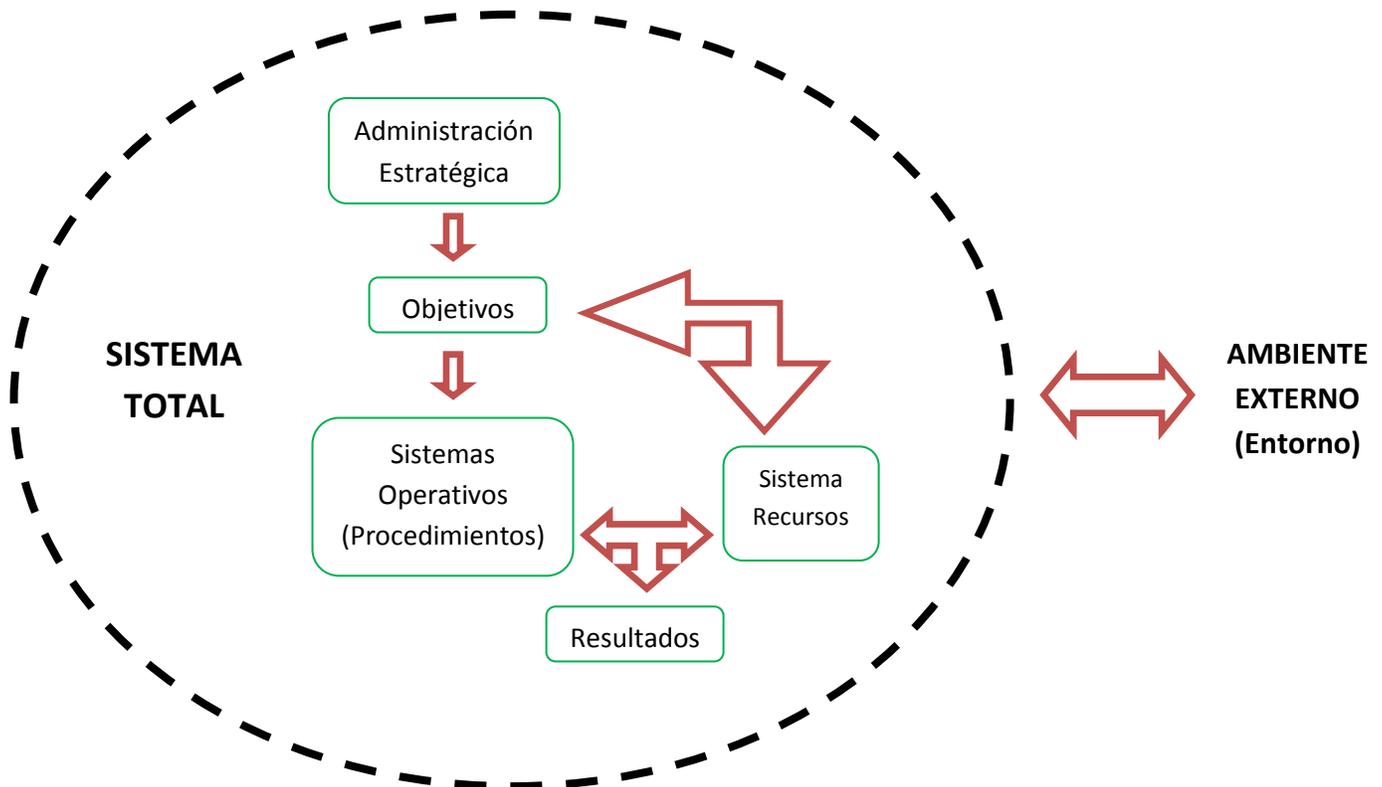
"La transformación de recursos se lleva a cabo en virtud de la dirección que es ejercida por el administrador y a través de procedimientos operativos, que origina la formación de sistemas que atienden a la ejecución de las operaciones, que son las que agrupan orgánicamente a las tareas y que constituyen los "sistemas operativos", que se interaccionan con el sistema de recursos, a través de la aplicación que es requerida de esto para cumplir los objetivos del sistema total. [...] Y todo el conjunto de recursos y operaciones necesita ser dirigido y adaptado, a las variaciones que se pueden producir entre objetivos y resultados, interaccionándose con los factores internos y externos, llevando a cabo funciones típicas de planeación, organización y control. [...] El sistema de recursos tiene una posición operacional o dinámica dentro del proceso administrativo, es decir, se refiere a cómo manejar de hecho un organismo social. [...] Todo el conjunto de recursos y operaciones necesita ser dirigido y adaptado a las variaciones que se

⁷ ROBBINS, Stephen, y COULTER Mary. Op Cit.

⁸ ROBBINS, Stephen, y COULTER Mary. Op Cit.

pueden producir entre objetivos y resultados, interaccionándose con los factores internos y externos, llevando a cabo funciones típicas de planeación, organización y control. [...]»⁹

A continuación presentamos una ilustración que explica la administración estratégica desde el enfoque sistémico:



En la ilustración presentada podemos ver cómo el proceso administrativo tiene influencia en todos los recursos que posee una organización, al desprenderse de este proceso las operaciones y procedimientos que guiarán la manipulación de tales recursos. A partir de esta explicación y de lo desarrollado en esta sección, vemos la importancia de que tiene una correcta administración en las empresas,

⁹ THOMPSON. *Introducción a la administración*. 4ª Edición. México 2003.

ya que define los objetivos y metas a alcanzar y el modo de alcanzarlos, determinando así el curso de todas y cada una de las acciones que se llevan a cabo en ellas.

La importancia de la Gestión de Recursos Humanos

Los recursos humanos que forman parte de una organización interactúan de forma transversal con el resto de los sistemas que la integran y, por ende, con todos los recursos de los que la organización dispone, ya que las personas son quienes operan tales sistemas activando y "dando vida" a todos los procesos que se llevan adelante en una organización. Dicho esto, la gestión de recursos humanos se vuelve central en las empresas, ya que de la calidad del trabajo de las personas dependerá la calidad del resto de los procesos.

Además de lo mencionado anteriormente, dada la condición humana de las personas que trabajan en una organización, cada recurso humano es único y, por lo tanto, las relaciones intra e intergrupales y las formas en que cada conjunto de personas administra y lleva adelante sus actividades también es única. Dicho esto, entendemos que "*[...] los recursos humanos son, por su naturaleza, los más complejos en su administración. [...] Al contratar, el salario es conocido y fácilmente cuantificable, pero el rendimiento de la persona, tanto cualitativo como cuantitativo, no lo es, y no puede y no debe anticiparse, inducirse o controlarse en forma empírica. [...] La administración de recursos humanos consiste en obtener, ubicar, desarrollar, evaluar y guiar recursos humanos idóneos para cada unidad orgánica de la institución de que se trate, con el propósito de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio, y satisfacer también las aspiraciones económicas, psicológicas y sociales de quienes prestan el servicio.*"¹⁰

Así, vemos que la gestión de recursos humanos enfrenta el desafío de obtener lo mejor de cada una de las personas que trabajan en la empresa, siendo que cada una de ellas tiene diferentes percepciones, aspiraciones y motivaciones.

¹⁰ THOMPSON. Op Cit.

La gestión de recursos humanos cobra gran importancia actualmente en las organizaciones, ya que éstas habitan en un medio altamente dinámico y competitivo, donde para subsistir es necesario diferenciarse en algún aspecto de la competencia, lo cual se define como ventaja competitiva. **Thompson** explica en la cuarta edición de su libro **Introducción a la administración con enfoque de sistemas**, que *"[...] El éxito depende cada vez más del know-how de las personas participantes, del conocimiento, las habilidades y capacidades imbuidas en los miembros de una empresa. [...] Hoy en día la clave del éxito de una empresa se basa en el establecimiento de un conjunto de aspectos medulares de competencia - conjuntos de conocimientos integrados dentro de una organización que las distingue de sus competidores y otorga valor agregado a los clientes. [...]"*¹¹ Los factores clave de éxito o fuentes de ventaja competitiva deben ser difíciles de imitar por la competencia ya que, como mencionamos anteriormente, las organizaciones necesitan diferenciarse de sus competidores para poder subsistir en el mercado y, por lo tanto, los factores medulares de éxito deben otorgarle a la empresa dicha capacidad de diferenciación.

Volviendo a lo enunciado en el primer párrafo de esta sección, los recursos humanos son únicos y, por lo tanto, difíciles o imposibles de imitar por la competencia. Así, *"[...] las organizaciones pueden lograr ventaja competitiva sostenida a través del personal si son capaces de satisfacer los siguientes criterios:*

1. Los recursos deben ser valiosos. Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando mejoran la eficiencia o eficacia de la empresa. [...] Los programas de cesión de autoridad, las iniciativas de calidad total y los esfuerzos continuos de mejoramiento [...] están diseñados para incrementar el valor de los empleados en lo determinante.

¹¹ THOMPSON. Op Cit.

2. Los recursos deben ser únicos. Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus habilidades, conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia. [...]

3. Los recursos deben ser difíciles de imitar. Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando los demás no pueden imitar sus capacidades y contribuciones. [...]

4. Los recursos deben estar organizados. Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas en cuanto sea necesario. [...]"¹²

Las personas poseen conocimientos, habilidades y capacidades que ponen a disposición de las organizaciones en las que desarrollan sus actividades. Tales competencias se aplican no solo a las actividades propias de cada trabajo sino también a la forma de organizar el trabajo y de relacionarse con el resto de las personas de la organización. Este fenómeno implica que los recursos humanos influyen no solo en los procesos principales que se desarrollan en una empresa, sino también en la coordinación e interrelación de dichos procesos a través de las relaciones interpersonales e intergrupales.

Volviendo a la naturaleza humana de los trabajadores, los conocimientos que ellos poseen también son únicos. Aunque dos o más personas puedan contar con una formación idéntica, por el solo hecho de ser seres humanos, nunca tendrán exactamente las mismas competencias y habilidades; convirtiéndose así en recursos difíciles de imitar y, por lo tanto, valiosos para alcanzar ventaja competitiva. Tal como explica **Pfeffer** en su libro **La ecuación humana**, “[...] es mucho más difícil imitar o entender la capacidad y los sistemas de gestión empresarial que copiar una estrategia, una tecnología o incluso una presencia global. [...] La perspectiva de una empresa en la gestión de su personal afecta al enfoque que tenga de su negocio y en consecuencia, a su funcionamiento.”¹³

¹² BOHLANDER, George y otros. Administración de recursos humanos. Editorial Color S.A. Julio 2004.

¹³ PFEFFER. *La ecuación Humana*. Editorial Gestión 2000. Año 1999.

Dicho esto, consideramos oportuno citar a THOMPSON, quien sostiene que “[...] Debido a que las habilidades, los conocimientos y las capacidades de los empleados se encuentran entre los recursos más distintivos y renovables con que puede contar una empresa, su administración estratégica es más importante que nunca. [...]”¹⁴

En relación al *knowhow* de los colaboradores como clave del éxito de las empresas, cabe mencionar que dicho *knowhow* es inherente a cada persona. Así, el capital humano estará a disposición de la organización en la medida en que los trabajadores permanezcan en ella y deseen poner la totalidad de sus capacidades al servicio de la misma. Por otro lado, las empresas invierten en capacitar y desarrollar a su personal. Los conocimientos adquiridos por los empleados dentro de la organización son propios de cada colaborador, y si alguno abandona la organización, se lleva consigo no solo sus conocimientos y capacidades previas sino también los adquiridos en la empresa, perdiendo ésta el capital humano y el dinero invertido en desarrollar al trabajador que se retira. Este hecho resalta la importancia de la gestión de recursos humanos para evitar pérdidas de dinero, tiempo y capital humano.

Muchas empresas no invierten en desarrollar y retener a su personal porque lo consideran como un costo. Estas empresas no dimensionan el costo de oportunidad que enfrentan al sostener esta postura en base a dos consecuencias que genera:

1. Bajo este supuesto los colaboradores se comprometen menos con la organización, y en lugar de poner a disposición de ésta todos sus conocimientos y habilidades, realizan lo mínimo e indispensable para conservar su trabajo, agregando poco valor a las actividades que realizan y convirtiéndose así en un verdadero gasto para la empresa.

2. Las organizaciones que sostienen esta postura dejan pasar una gran fuente de ventaja competitiva porque buscan el éxito en elementos imitables como la

¹⁴ THOMPSON. Op Cit.

tecnología, en lugar de buscarlo en el componente más único que poseen: las personas.

En esta línea citaremos a **Pfeffer**, quien explica que *"[...] Hay abundante y creciente evidencia (en parte metodológicamente sofisticada) que habla de la fuerte conexión entre la manera en que las empresas gestionan su personal y los resultados económicos que obtienen. [...] Estos [...] logros tienen lugar porque una gestión de gran dedicación proporciona una serie de fuentes importantes de mejor actividad empresarial:*

1. El personal trabaja más, debido a la mayor participación y dedicación resultantes de tener más control sobre su trabajo.

2. El personal trabaja mejor; las prácticas de gestión de alto rendimiento fomentan las habilidades y la capacitación, así como facilitan los esfuerzos del personal en la aplicación real de sus conocimientos y su energía para mejorar los resultados de la actividad empresarial.

3. Las prácticas de gestión de gran dedicación, al depositar más responsabilidad en las manos de personal subalterno, ahorra en gastos fijos administrativos y en otros gastos relacionados con tener un personal alienado con una relación adversa con el equipo directivo. [...]"¹⁵

En este sentido, y para concluir con esta sección, seguiremos con el razonamiento de **Pfeffer** quien sostiene que: *" [...] una estrategia basada en las personas puede ser una fuente de éxito, siempre que los directivos resistan la tentación de ver a su personal sólo como un coste, la tecnología como la salvación y el servicio al cliente como una carga. [...] Las buenas prácticas de gestión de personal logran altos niveles de dedicación y rendimiento, de habilidades, motivación y lealtad, lo que en consecuencia produce buenos resultados. Las prácticas inadecuadas, en cambio, logran un rendimiento en espiral descendente*

¹⁵ PFEFFER. Op Cit.

*porque las respuestas equivocadas de los directivos a los problemas de la organización destruyen la motivación y contribuyen a la pérdida de talentos, asegurando un rendimiento pobre de forma continuada. [...]*¹⁶

TOMA DE DECISIONES

La decisión es una elección entre dos o más alternativas que surge como reacción ante un problema, refiriéndose este último a la discrepancia entre el estado corriente de las cosas y el estado deseado.

El propósito de la decisión es la acción que prosigue a la misma.

“Herbert Simon se refiere a dos tipos de decisiones:

- **Decisiones programadas:** Procedimientos específicamente desarrollados para problemas y rutinas repetitivas.
- **Decisiones no programadas:** Decisiones requeridas para problemas administrativos complejos.”¹⁷

*“[...] La toma de decisiones [...] se encuentra en el núcleo de la planeación. No se puede decir que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión. A la vez, un curso de acción rara vez se puede juzgar en forma aislada, puesto que prácticamente cada decisión debe encajar con otros planes. Por eso, cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión. [...]*¹⁸

Para las decisiones programadas la planificación no es necesaria, por el hecho de que ya están estandarizadas las acciones en respuesta a las diferentes situaciones repetitivas. Sí es importante que las decisiones no programadas sean

¹⁶ PFEFFER. Op Cit.

¹⁷ GIBSON, James. *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Editorial: McGrawHill. Año 2006.

¹⁸ KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. *Administración, una perspectiva global*. 10ª Edición. Editorial McGRAW-HILL. 1995.

planificadas, teniendo en cuenta la complejidad que las rodea; aunque esto muchas veces no es posible debido a presiones de tiempo.

Esta relación entre los tipos de decisión y el grado necesario de planificación, viene ligado a la existencia en las organizaciones de cierta jerarquía que determina el tipo de acciones que se realizan dentro de ella y, en consecuencia, el tipo de decisiones que se deben tomar, y el grado y tipo de planificación. “[...] *La Ciencia administrativa divide a la empresa en 3 niveles jerárquicos:*

- 1. Nivel estratégico: La alta dirección lleva adelante la planificación global de toda la empresa.*
- 2. Nivel táctico: Consiste en la planificación de los subsistemas empresariales.*
- 3. Nivel operativo: Referido al desarrollo de operaciones cotidianas (diarias/rutinarias).*

Conforme se sube en la jerarquía de una organización, la capacidad para tomar decisiones no programadas o no estructuradas adquiere más importancia, ya que son este tipo de decisiones las que atañen a esos niveles.

Las decisiones también serán diferentes en función de la unidad funcional o departamento en que tengan lugar, ya que la incertidumbre en el ambiente, la importancia y repercusión del departamento en la organización, el tipo de actividad que éste realiza, etc; determinarán el tipo de decisiones que por lo general caracterizan a cada unidad determinada [...]”¹⁹

Desde la Teoría General de Sistemas comprendemos la interrelación de las partes que componen la organización. Las decisiones Gerenciales que se toman en la misma repercuten entonces en diversos aspectos directa e indirectamente, ya que por lo general se encargan de abordar situaciones más complejas, a las cuales ya nos hemos referido como decisiones no programadas, en donde se interrelacionan un gran número de factores inherentes a la organización.

¹⁹ TRUMAN, Harry S. en http://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones

Los problemas surgen en organizaciones donde la alta gerencia gasta mucho tiempo y esfuerzo en las decisiones programadas. Un resultado desafortunado es la negación de la planificación a largo plazo. El descuido de la misma, usualmente resulta en un súper énfasis en el control a corto plazo y, por lo tanto, menos delegación de autoridad a niveles más bajos de la administración. Esto tiene efectos adversos en la motivación y satisfacción del empleado.

Además, cuando los directivos deben tomar decisiones con un alto grado de impacto en la organización, es necesario realizar un proceso de toma de decisiones más estructurado que pueda aportar la seguridad e información necesaria para resolver el problema de manera óptima.

Proceso de toma de decisiones

- **Identificar problemas:** de no existir problemas, no se necesitarían soluciones. Un problema se indica por una brecha abierta entre las metas y objetivos de la organización y los niveles de desempeño real.
- **Desarrollar alternativas:** conociendo los propósitos organizacionales deben desarrollarse soluciones potenciales y, considerar posibles consecuencias de cada una de éstas. Además, *“[...] sólo cuando se reconocen y se resuelven aquellos factores que se interponen en forma crítica en el camino hacia una meta, se puede seleccionar el mejor curso alternativo de acción.”*²⁰
- **Evaluar alternativas:** analizar sus resultados más favorables y los menos deseados, apuntando siempre a los objetivos y metas establecidos.
- **Escoger alternativa:** elegir la que resuelva el problema para alcanzar un objetivo determinado. Desafortunadamente, una alternativa raramente alcanza el objetivo deseado sin tener un impacto negativo y positivo en otro objetivo. La persona que toma la decisión es entonces un satisfactor, y no

²⁰ KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. Op Cit.

un optimizador. En este punto, los administradores pueden utilizar tres métodos básicos que son:

- ✓ Experiencia, mediante la cual se *“[...] cree que los éxitos y errores del pasado proporcionan pautas casi infalibles para el futuro [...]; aunque si se extrajera de ella las razones fundamentales del éxito o el fracaso, la misma podría ser útil como una base para analizar decisiones. [...]*
- ✓ Experimentación, probando las alternativas y observando qué ocurre. Es probable que ésta técnica sea la más costosa de todas, pero también la única opción en algunas ocasiones ya que, *[...] muchas decisiones no se pueden tomar hasta que el experimento ha determinado el mejor curso de acción. [...]*
- ✓ Investigación y análisis, la cual significa que *[...] para solucionar un problema primero es necesario comprenderlo. [...]*²¹

- **Implementar la decisión:** Puede llegar a ser más importante que la selección de la alternativa. Una decisión técnicamente válida puede fácilmente ser socavada por subordinados insatisfechos. El Gerente entonces, debe transformar las soluciones elegidas en conductas concretas de los trabajadores. Esto se realiza al comunicarse efectivamente con individuos y grupos apropiados.
- **Controlar y evaluar:** Es importante aquí, la existencia de objetivos y parámetros medibles para juzgar el desempeño.

Como podemos ver, existe un proceso de toma de decisiones que ayuda a orientar los esfuerzos hacia los propósitos planteados, y aportar valor a la planificación, ejecución y control de la decisión; el tiempo y recursos disponibles son factores clave en el desarrollo de este proceso. Es por esto que las personas que tienen en sus manos la responsabilidad de decidir sobre aspectos que repercutan a gran parte de la organización, o a sectores clave de

²¹ KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Op Cit.

la misma, deben darle a cada paso de este proceso la importancia debida, para lograr así eficacia y eficiencia en su desempeño, y en el de toda la organización.

CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO

Las condiciones y medio ambiente de trabajo (**Cymat**), tal como define **Neffa**, “[...] *están constituidas por factores socio-técnicos y organizacionales del proceso de producción implantado en el establecimiento [...] y por factores de riesgo del medio ambiente de trabajo. Ambos grupos de factores constituyen las exigencias, requerimientos y limitaciones del puesto, cuya articulación sinérgica [...] da lugar a la carga global de trabajo. [...]*”²²

A su vez, dichos efectos se dan en función del trabajo y de las características y capacidades de adaptación y resistencia de las personas.

Siguiendo con la línea de **Neffa**, los factores que influyen en las Cymat son los siguientes:

- **Factores a nivel Macro Social:** “[...] *Este marco contextual es propio a cada formación económico-social, difiere [...] entre los países, dentro de un mismo país y evoluciona con el tiempo. [...]*”²³ Se encuentran dentro de este nivel los factores estructurales (contexto económico, social y político), las formas Institucionales (contexto organizacional) y las condiciones generales de vida.
- **Factores a nivel Micro Social:** Este nivel incluye los siguientes factores: naturaleza jurídica del capital o posición institucional del organismo, dimensión de la organización, estructura de la empresa, sistema de relaciones de trabajo predominante, naturaleza del producto/ servicio y volumen de producción, estado y resultados económicos y financieros de la

²² NEFFA, Julio César. *¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo?* Buenos Aires 1989.

²³ NEFFA, Julio César. Op Cit.

Empresa y su posición en el mercado, tipo de tecnología utilizada, servicios y actividades de prevención.

Estos factores influyen directamente en el clima organizacional y, por ende, en la conducta, desempeño y satisfacción de las personas; por lo cual, Cymat desfavorables generarán conflictos laborales, pudiendo degradar dicho clima y dificultando la necesaria cooperación.

A continuación, vemos más detalladamente cómo repercute el clima laboral en la organización y sus miembros, según cómo sea el mismo.

“[...] Algunos beneficios de un Clima Organizacional Sano son:

- *Satisfacción.*
- *Adaptación.*
- *Afiliación.*
- *Actitudes laborales positivas.*
- *Conductas constructivas.*
- *Ideas creativas para la mejora.*
- *Alta productividad.*
- *Logro de resultados.*
- *Baja rotación.*

En un Clima Organizacional deficiente se detectan las siguientes consecuencias negativas:

- *Inadaptación*
- *Alta rotación*
- *Ausentismo*
- *Poca innovación*
- *Baja productividad*
- *Fraudes y robos*
- *Sabotajes*
- *Tortuguismo*

- *Impuntualidad*
- *Actitudes laborales negativas [...]*²⁴
- Aumento de la conflictividad interna.
- Deterioro del sentido de pertenencia para con la Empresa.
- Desmotivación y desinterés.
- Conductas indeseables.

*“[...] Para que una persona pueda trabajar bien y ser más productiva debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella, lo cual confirma el principio de que "la gente feliz entrega mejores resultados". Es por eso que, un clima organizacional agradable es una inversión a largo plazo [...]*²⁵ Y para poder lograrlo y construirlo, un elemento crucial es conocer qué valoran los trabajadores en general, y qué necesidades o expectativas predominan en los miembros de nuestra organización.

Existen aspectos que por lo general generan satisfacción en el trabajo de las personas. *“[...] La gente aprecia el lugar de trabajo que le brinda espacios de realización, sana convivencia, donde se valore y mantenga una relación satisfactoria con compañeros que buscan los mismos objetivos (aportar sus talentos, crecer como personas y profesionales y obtener mejoras económicas y de reto). El personal gusta de trabajar en empresas exitosas que obtienen resultados superiores en cada período y que les permite ser parte de ese éxito. Con un entorno como el descrito, es fácil predecir que el nivel de compromiso aumentará y que el logro de resultados puede ser garantizado. [...]*²⁶

Teniendo conocimiento de todo lo comentado respecto a las condiciones y medio ambiente de trabajo, vemos la importancia que éstas tienen, y su grado de influencia sobre la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Se abre

²⁴ http://www.valorhumano.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=70

²⁵ http://www.valorhumano.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=70

²⁶ http://www.valorhumano.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=70

entonces una puerta para todo aquel que busque mejorar el rendimiento en las organizaciones, haciéndolas más eficaces y competitivas.

CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION

Como mencionamos anteriormente, la conducta de las personas está establecida por factores individuales y por factores ambientales, es por eso que las percepciones del empleado sobre los atributos del entorno influyen en su comportamiento, determinando así el clima organizacional.

Estas percepciones se manifiestan en el grado de satisfacción de los empleados en relación a diferentes aspectos que se quieran analizar. La satisfacción es la actitud que los individuos tienen sobre sus trabajos a partir de las percepciones acerca de estos. Este escenario influye de manera directa en la motivación de los trabajadores, la cual hace referencia a las fuerzas que actúan sobre un empleado y que inician o dirigen su conducta. Se trata de una inferencia que realizamos, por lo que su medición se realiza a través de la observación de determinadas condiciones que producen cambios en la misma.

Existen diferentes niveles desde los cuales se pueden analizar e identificar las fuerzas que actúan sobre el empleado.

A nivel organizacional, existen dos tipos de motivación:

- **Motivación interna:** el comportamiento se atribuye a factores propios del trabajo en sí mismo. Por ejemplo, la autonomía en el trabajo.
- **Motivación externa:** comportamiento atribuible a los resultados derivados de la relación laboral. Por ejemplo, el sueldo percibido por el empleado.

Desde la perspectiva del individuo podemos clasificar la motivación como:

- **Motivación intrínseca:** se evidencia cuando el individuo realiza una actividad que le resulta motivadora, más allá de los incentivos externos.

- **Motivación extrínseca:** aparece cuando lo que atrae al individuo no es la acción que se realiza en sí, sino lo que se recibe a cambio de la actividad realizada.

En la actualidad las organizaciones necesitan adaptarse a escenarios competitivos y de rápido cambio, y no es fácil que las personas se acostumbren a trabajar en un ambiente tan dinámico. De esta manera se desgasta el contrato psicológico, referido a expectativas implícitas permanentes entre los miembros, y entre estos y los dirigentes, el cual se modifica en el tiempo. Este desgaste genera frustración y desmotivación de los empleados.

Existen diferentes pautas de conducta en las personas, las cuales están relacionadas con las necesidades y los objetivos. Siempre que tenga necesidades, el individuo buscará satisfacerlas y podrá ser más sensible a los esfuerzos motivacionales de los gerentes. Por otro lado, los objetivos que el empleado persigue se perciben como fuerzas que atraen a la persona.

A su vez, la motivación es un concepto universal que debe entenderse a la par del contexto y los antecedentes culturales.

Existen diferentes principios o “modelos de motivación”, por los cuales puede funcionar la conducta de las personas. A continuación presentamos algunos de ellos.

James Gibson (2006) en su libro “*Las Organizaciones*” propone dos categorías:

Teorías de contenido: se centran en factores intrínsecos a la persona, que estimulan, orientan, mantienen y detienen la conducta. Podemos destacar la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría ERC de Alderfer, la teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de las necesidades aprendidas de McClelland.

- **Jerarquía de necesidades:** Maslow propone un proceso de satisfacción-progresión, en una jerarquía que va desde necesidades fisiológicas hasta las de autorrealización.
- **Teoría ERC:** Alderfer completa el modelo de Maslow con el proceso de satisfacción-regresión, en una jerarquía de necesidades de existencia, relación y crecimiento.
- **Teoría de los dos factores:** Herzberg diferencia las condiciones extrínsecas (las cuales no generan motivación, pero sí su ausencia causa insatisfacción), de las condiciones intrínsecas (generadoras de elevados niveles de motivación, que en su ausencia no generan excesiva insatisfacción).
- **Teoría de necesidades aprendidas:** McClelland sugiere que muchas necesidades tienen su origen en la cultura de una sociedad. Tres de estas necesidades aprendidas son: las necesidades de logro, de afiliación y de poder.

Las **Teorías de proceso** en cambio, describen y analizan cómo se estimula, orienta, mantiene y detiene la conducta. Destacamos la teoría del aprendizaje, de las expectativas, de equidad y teoría de fijación de objetivos.

- **Teoría del aprendizaje:** Skinner plantea que la mayoría de las conductas laborales son operantes, es decir que pueden ser controladas modificando los refuerzos o castigos que siguen a ellas.
- **Teoría de las expectativas:** Según Vroom, cuando un empleado se enfrenta a una serie de resultados del primer nivel (opciones y decisiones sobre cómo realizar el trabajo), selecciona uno de éstos basándose en la relación que tienen con los resultados del segundo nivel (premios o castigos).
- **Teoría de la equidad:** Adams basa su teoría en que los empleados están motivados por un deseo de ser tratados con equidad en el trabajo, por lo

cual se comparan con aquellos que se encuentran en situaciones laborales similares.

- **Teoría de motivación por objetivos:** La teoría de Locke se basa en su pensamiento de que las metas e intenciones conscientes de un individuo son los determinantes principales del comportamiento.

Más allá de lo que guíe la conducta de las personas, existen factores organizacionales que pueden motivar o desmotivar a sus trabajadores, repercutiendo en su conducta y en la eficiencia de su labor. El conocimiento y análisis de esos factores es importante no sólo para mejorar el rendimiento de los empleados, sino también para retener los trabajadores valiosos.

“[...] Al interior de las empresas se presentan infinidad de factores que desmotivan a los empleados y que los orillan a tomar la decisión de renunciar y cambiar su entorno laboral y, aunque algunos de estos elementos tienen que ver con sentimientos internos del trabajador, existen otros que tienen relación con la mala dirección de la empresa. Las causas de la desmotivación laboral relacionadas a la gestión de la organización son entre otras: falta de objetivos o retos, ausencia de un plan de desarrollo profesional para el trabajador, monotonía, estrés, exceso de trabajo, mala relación con los jefes o compañeros, trabajo mal remunerado, que el jefe no sepa escuchar, poco o nulo reconocimiento, jefe incompetente y falta de comunicación interna. [...]”²⁷

El esfuerzo por alcanzar un ambiente laboral motivador, permite mantener a los activos humanos de la organización, centrados en su trabajo, con iniciativa propia, orientados a los propósitos organizacionales, comprometidos, cooperadores, satisfechos y creadores de valor.

En la actualidad, los jóvenes imponen una nueva concepción del trabajo respecto a los factores que los motivan y a las expectativas laborales predominantes. Para éstos, *“[...] el clima laboral es un factor clave a la hora de optar por permanecer en su trabajo o cambiar por otro. Además, destacan el*

²⁷ <http://www.altonivel.com.mx/5986-empleados-desmotivados-senal-de-renuncia.html>

*compañerismo, el crecimiento profesional y el reconocimiento económico cuando se les pide que describan características del trabajo ideal. [...]*²⁸

*Siguiendo con el abordaje actual de la motivación, hoy en día “[...] se investiga cuales son las causas psicológicas que motivan a los trabajadores al cambio de empresa. La dificultad del ser humano para adquirir, desarrollar y mantener relaciones interpersonales es un indicativo importante para que el personal tome la decisión de renunciar, a pesar de contar con un clima laboral óptimo. Sin embargo, es en este momento en el que el personal percibe dicho clima laboral como el responsable de su renuncia, sin identificar que las relaciones interpersonales pasadas y actuales se tornan conflictivas rebasando los niveles laborales. [...]*²⁹

A partir de lo expuesto podemos decir que el clima organizacional es un factor clave en la motivación, pero no el único, por lo que se deben tener en cuenta los cambios en las tendencias, los diferentes contextos y situaciones, logrando coherencia y reforzando el buen clima, a través de buenas prácticas dirigidas hacia los trabajadores de la empresa.

COMUNICACIÓN

*“[...] Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupala [...]”*³⁰

“[...] La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que este último la comprenda [...]. Es el medio gracias al cual se unifica la actividad organizada. Se puede considerar como el medio por

²⁸ <http://www.meconsul.com/Informes/generacion-y-cambian-de-empleo-por-el-clima-laboral-y-en-busqueda-del-desarrollo-profesional.html>

²⁹ GÓMORA, Susana Salazar en <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2010/09/08/las-causas-psicologicas-de-una-renuncia>

³⁰ LOMONOSOV, B. F. *El problema de la comunicación en Psicología*. Página 89.

*el que la información se convierte en un insumo de los sistemas sociales. También es el medio a través del que se modifica la conducta, se realiza el cambio, se hace útil la información y se logran metas [...]*³¹

*[...]El objetivo de la comunicación es cambiar, reforzar o enseñar el comportamiento, actitudes y conocimientos de quien recibe los mensajes [...]*³²

Enfocándonos ahora en el contexto que nos compete, el de las organizaciones, **Antonio Lucas Marín** habla de que “[...] la comunicación organizacional es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta.[...]”³³ Asegura además, que la comunicación sirve como mecanismo para que los empleados se adapten a la empresa, y que ésta se integre en la sociedad.

“[...] La comunicación puede clasificarse en dos tipos:

- **Comunicación interna:** *[...] conjunto de actividades efectuadas por la organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros; utilizando diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. [...]*
- **Comunicación externa:** *[...] es el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos; a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. [...]*³⁴

Vemos entonces, la importancia de la comunicación en los procesos internos y externos de la empresa. La comunicación puede tener una gran influencia de

³¹ KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. Op Cit.

³² http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf

³³ http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf

³⁴ HERNÁNDEZ RODRIGUEZ, Ana. *Revista Latina de Comunicación Social* 48 – marzo de 2002.

manera positiva o negativa en el clima laboral. Por eso es que debe ser eficiente y oportuna para motivar o mantener motivados a los empleados, y facilitar de esa manera el logro de objetivos organizacionales.

Es importante que las organizaciones le presten la debida atención a sus procesos de comunicación ya que, por un lado, cuanto más eficiente y eficaz sea la comunicación interna, mayor será la claridad que cada uno de los colaboradores tendrá sobre sus objetivos, responsabilidades y roles, y menores serán las posibilidades de que se malinterpreten directivas, se comentan errores en los procedimientos pautados, se perciban mensajes erróneos, etc. Por otro lado, en la medida en que la organización despliegue y mantenga mecanismos que le permitan tener una comunicación constante y fluida con el medio en el que se desenvuelve, mayores serán sus posibilidades de éxito, debido a que conocerá lo que la comunidad necesita y espera de la empresa.

"[...] Cada organización cuenta con diversos tipos de comunicación pero, para que ésta surja de la mejor manera, es importante que la comunicación esté planeada para que se encauce hacia el proceso correcto y hacia la información requerida para un beneficio personal o de grupo [...]"³⁵

Habiendo explicado a grandes rasgos el fenómeno de la comunicación en las organizaciones, nos centraremos sólo en la comunicación interna, que, por su impacto en los vínculos laborales, en la motivación de los empleados y en los procesos de cambio, es un tema relevante y muy presente en este trabajo.

Como vemos, la comunicación en las organizaciones cumple un rol más que importante. La comunicación interna, particularmente, tiene numerosas y variadas funciones que la hacen necesaria para llevar a cabo cualquier tipo de proceso formal o informal en la organización; es por este motivo que debe ser planificada y apoyada por la dirección de la empresa.

La comunicación interna permite, entre otras cosas:

- Clarificar roles y responsabilidades

³⁵ MARTÍNEZ POSADAS, Seleste en <http://www.turevista.uat.edu.mx/Volumen%203%20Numero%204/comunicacion%20organizacional.htm>

- Orientar la conducta a los propósitos globales, comunicando visión y misión
- Motivar e integrar mediante la comunicación de la cultura
- Conocer las necesidades de los empleados para mantenerlos motivados
- Impulsar y/o facilitar el cambio
- Crear una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Conocer ampliamente a la organización y sentirla como propia.
- Mantener constantemente informados, de manera individual y grupal, a los empleados.
- Hacer públicos los logros obtenidos por la empresa.
- Reconocer públicamente el desempeño de algún empleado
- Motivar y hacer partícipes a los empleados comunicando cambios y mejoras.

Lo anterior deja en claro cómo “[...] el clima laboral es resultado de la comunicación y convivencia que se tenga. [...]”³⁶

Según la función que cumpla, la comunicación en las organizaciones circula en diversos sentidos:

- **Comunicación hacia abajo:** “[...] guarda relación con la dirección y el control del desempeño. Los superiores asignan tareas, instruyen y evalúan a los subordinados. También les dan información sobre reglas, políticas, beneficios y otros asuntos. [...]”³⁷. “[...] Con frecuencia, la información se pierde o se distorsiona al descender por la cadena de mando, lo que hace necesario un sistema de retroalimentación para determinar si la información se percibió según la intención del emisor [...]”³⁸

³⁶ MARTÍNEZ POSADAS, Selesté en <http://www.turevista.uat.edu.mx/Volumen%203%20Numero%204/comunicacion%20organizacional.htm>

³⁷ HAMPTON, David R. Op Cit.

³⁸ KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. Op Cit.

- **Comunicación hacia arriba:** “[...] Los subordinados transmiten información sobre el avance y los problemas a sus superiores, para que éstos decidan qué hacer [...].”³⁹ Además, conociendo plenamente las tareas que realizan, pueden sugerir a sus superiores cambios o mejoras en los procesos que ejecutan para que éstos sean más eficientes. “[...] Por lo general se encuentra en ambientes organizacionales participativos y democráticos [...]”⁴⁰
- **Comunicación lateral y diagonal:** “[...] la comunicación entre líneas departamentales a menudo suministra información que sirve para coordinar y resolver problemas. La comunicación lateral se da entre personas de igual categoría o rango, que trabajan en otros departamentos. La comunicación diagonal se refiere a los contactos con personas de status superior o inferior en otros departamentos. [...]”⁴¹ “[...] Esta clase de comunicación se usa para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. [...]”⁴²

En virtud de las funciones y direcciones descritas, las empresas ponen a disposición diferentes medios y canales de comunicación, los cuales deben facilitar los procesos comunicativos y velar por la eficiencia, eficacia de los mismos. “[...] No es suficiente implementar canales de comunicación, la clave está en que el personal pueda utilizarlos de manera responsable y eficaz, no sólo para estar debidamente informados de lo que acontece en el lugar donde se

³⁹ HAMPTON, David R. Op Cit.

⁴⁰ KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Op Cit

⁴¹ THOMSON. Op Cit.

⁴² KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Op Cit

*desempeñan, sino también como parte de un clima laboral que contribuye a su propio desarrollo personal y profesional [...]*⁴³

Como mencionamos anteriormente, la comunicación en las empresas cumple diversas funciones. Cada una de estas funciones está ligada a una intención particular de quien emite cada mensaje, por lo que no debe descuidarse la forma en la que se dan a conocer los distintos tipos de mensajes según las intenciones que los motivan, dado que ésta tendrá repercusión en la manera en que el receptor percibirá el mensaje y la respuesta que dará al mismo. Es por esto que los directivos de las empresas deberán poner atención en sus formas comunicativas para lograr que sus mensajes sean recibidos correctamente.

Es importante que los procesos comunicativos sean, además de eficientes y eficaces, claros y transparentes; de lo contrario generarán desconfianza e insatisfacción en el personal y, lejos de cumplir con su función, restarán legitimidad a los mensajes emitidos dificultando la fidelización de los receptores.

CAMBIO ORGANIZACIONAL

A partir de la Teoría General de Sistemas, la cual “[...] tiene por objeto la comprensión de totalidades complejas, que deben ser entendidas en su globalidad y no de forma analítico-reduccionista”⁴⁴ es imprescindible tener en cuenta que una organización:

- *“Debe ser considerada como un sistema abierto.*
- *Deber ser concebida como un sistema con objetivos y funciones múltiples.*

⁴³ MARTÍNEZ POSADAS, Seleste en <http://www.turevista.uat.edu.mx/Volumen%203%20Numero%204/comunicacion%20organizacional.htm>

⁴⁴ RODRIGUEZ, Darío. *Diagnóstico Organizacional*. 6ª Edición. Editorial Universidad Católica de Córdoba. Chile 2005 Pág. 28.

- *Debe ser visualizada como constituida de muchos subsistemas, que están en interacción dinámica unos con otros.*
- *Los subsistemas de la misma son dependientes, por consiguiente, un cambio en uno de ellos afectará a los demás.*
- *Se encuentran en un ambiente dinámico que comprende otros sistemas.*
- *Los múltiples eslabones entre una organización y su medio ambiente hacen difícil definir las fronteras de cualquier organización.”⁴⁵*

Con estas características, y ante escenarios organizacionales turbulentos, cambiantes, inestables y con un alto grado de imprevisibilidad, es de suma importancia que las organizaciones sean lo suficientemente flexibles para poder adaptarse ante estas situaciones, ya que muchas veces de dicho cambio dependerá la supervivencia de las mismas en una sociedad que también sufre constantes transformaciones. Es por este motivo que para mantenerse vigentes y “en carrera” una manera de hacerlo es realizar cambios en el conjunto organizacional, posicionando al *cambio organizacional* como un tema central en las organizaciones actuales sin importar su origen, fin o forma.

Como decíamos, para adaptarse al dinamismo del ambiente, es necesario llevar adelante muchas veces un cambio organizacional. Sin embargo, no cualquier cambio puede ser considerado como tal, sino que, deberá abarcar a la organización en su conjunto y lograr o producir una ruptura entre una situación preexistente y una nueva; es decir que tiene que tener suficiente grado de generalidad.

De esta manera el cambio organizacional implica en cierta forma la destrucción o modificación de competencias acumuladas, generando de manera paralela un proceso de desarrollo de nuevas competencias y de redefinición de aquellas existentes que sean útiles.

Al adentrarnos más en esta temática es importante destacar que las causas que llevan a un cambio, pueden ser externas o internas según la clasificación realizada por los autores **Benoit Grouard y Francis Meston (1995)**. Entre las

⁴⁵ SCHEIN, Edgar. *Psicología de la Organización*. Editorial Prentice Hall. 3ª Edición. Año 1982.

primeras encontramos el *mercado*, entendiendo a éste como el/los sector/es donde las organizaciones se interrelacionan, compiten y colaboran por un fin en común, para sobrevivir y poder desarrollarse en el mismo. A su vez, encontramos las *acciones de la competencia*, es decir las diferentes estrategias y gestiones que realizan las organizaciones que se encuentran en competencia directa en un mismo sector de mercado. Por otro lado un factor externo que es de gran importancia es el de los *avances tecnológicos*, debido a que al producirse los mismos, impulsan o fuerzan a las organizaciones a adaptarse a los avances para ser más competitivas en un mercado cada vez más complejo. No hay que dejar de lado a las *reglas y legislaciones*, con las que puede encontrarse la organización, ya sea en materia local, provincial, o nacional, abarcando con ello todas las temáticas, la ambiental, la fiscal, la impositiva, la laboral y todas aquellas que pueden generar modificaciones en la organización. Por último, es importante tener en cuenta también los *cambios y evolución de la sociedad* en cuanto a sus formas de pensar, de vivir, moda, corrientes políticas, y todos aquellos cambios que puedan influir de cierta forma en la organización.

En el grupo de las causas internas que llevan a un cambio organizacional, encontramos al *desarrollo de la empresa*, entendiendo a éste como la evolución de la propia organización, su crecimiento y/o expansión, el aumento de producción, la adquisición de otra empresa, entre otras; estas situaciones indudablemente traen aparejado un cambio que la organización deberá llevar adelante para poder seguir evolucionando. Por otro lado encontramos como causa interna a la *visión que tenga el directivo*, ya que al estar a cargo de la organización son los que tienen cierta responsabilidad u obligación de impulsar un cambio en una determinada situación; debido a que, por la posición en que se encuentran, deben construir una visión que contemple e impulse cambios para que su organización pueda sobrevivir y tener éxito.

Continuando con las clasificaciones de los autores **Benoit Grouard** y **Francis Meston (1995)** en su libro *Reingeniería del Cambio*, se determinaron *5 ámbitos de cambio* en donde se puede generar el mismo, o los cuales hay que tener en cuenta a la hora de llevar adelante dicho cambio. Esta clasificación plantea una

interrelación entre estos ámbitos, de manera que un cambio en uno de ellos, repercutirá directamente en el resto de los ámbitos; siguiendo con la teoría de sistemas que fue planteada en un principio. Los ámbitos de cambio que encontramos son: la *estrategia*, la *estructura*, los *sistemas*, la *cultura* y el *modo de dirección*.

La *estrategia* como ámbito de cambio es el factor más determinante, ya que modificaciones en la estrategia de la organización impactan de manera directa en la totalidad de la empresa, y por ende, abarca e influye a los otros ámbitos de cambio. A la hora de plantear cambios estratégicos es importante tener esto bien presente, debido a que se deberá adecuar los demás ámbitos al cambio a llevar adelante, porque de lo contrario el mismo no será eficaz.

Por su parte la *estructura* es un importante ámbito de cambio, debido a que es ésta la que determina la división de trabajo, el papel de cada recurso en la organización, las relaciones entre cada parte de la estructura y cómo se encuentran distribuidos en la empresa. Por la importancia del mismo, es que este ámbito es el origen de muchos cambios en las organizaciones.

Los *sistemas* es sin lugar a dudas un ámbito de cambio relevante, ya que en una sociedad que sufre avances tecnológicos de manera permanente, éstos son generadores constantes de cambios organizacionales. Vale aclarar que representan y definen la manera en que circulan los flujos y las dimensiones dinámicas de la organización, y que están determinados por la estructura; por lo cual, al realizar cambios en los sistemas es menester respetar y tener en cuenta las estrategias y la estructura. Sin embargo es necesario remarcar que, al atravesar toda la organización, los sistemas son el centro del cambio en general, ya sea por un cambio de éstos, o porque para realizar de manera exitosa otro cambio se necesita actuar a través de ellos.

Un ámbito de cambio central es la *cultura*, ésta le da soporte a la estrategia, a la estructura y a los sistemas, unificando a toda la organización, sus componentes, tareas y funciones bajo los mismos valores y creencias. Por tal motivo, es central tenerla en cuenta a la hora de generar cambios, ya que ésta puede jugar un papel

de partida doble; es decir contribuir a dicho cambio, o de lo contrario generar una resistencia o una barrera que no dejará que éste se lleve adelante.

El último ámbito que encontramos en la clasificación es el *modo de dirección*. La dirección es la iniciadora del cambio, y los directivos los principales responsables de llevarlo a cabo, por lo que éste debe comenzar en ellos. De esto se desprenden dos cuestiones importantes: primero, el directivo deberá presentar un *modelo mental* que esté a favor y que propicie el cambio, ya que de lo contrario nunca se podrá llevar adelante las modificaciones pretendidas. Segundo, será el directivo el que tendrá que dirigir los objetivos y la forma de conducción al cambio que se pretende.

Una vez que tenemos claras las posibles causales de cambio y los ámbitos de aplicación, es importante tener en cuenta también a la hora de planificar un cambio en la organización: la profundidad del mismo (superficial o de gran alcance), la rapidez con que será llevado a cabo y el modo de imposición que se desea. Esto es de suma importancia, ya que en base a nuestras metas y objetivos de intervención, es que determinaremos el modo en que aplicaremos el cambio.

Para llevar adelante cualquier cambio organizacional, siempre es necesario como primer paso, realizar un diagnóstico de la empresa. *“El diagnóstico organizacional constituye una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización determinada. [...] Además de esto, deberán deducirse – a partir de ella- otros fenómenos observables en el ámbito de experiencia del observador. Estos otros fenómenos deberán ser observados para que el diagnóstico pueda servir como instrumento válido, y para que a partir de él se pueda implementar un proceso de cambio organizacional.”*⁴⁶

A su vez **Darío Rodríguez** nos explica que *“... el proceso de diagnóstico es iniciado por una consulta de un interesado a un especialista, la cual se produce en una situación inicial en que se desarrollan expectativas y se espera que el*

⁴⁶ RODRIGUEZ, Darío. Op. Cit. Pág. 32.

especialista sea capaz de interpretar la información dentro del marco de sus conocimientos y de proponer soluciones al problema así detectado”⁴⁷.

Como vemos, una vez que la organización acepta que existe un problema y que se necesita actuar en consecuencia, el diagnóstico es nuestro punto de partida a la hora de llevar a cabo un proceso de cambio, ya que a partir del mismo podemos determinar la situación actual, y en base a ello y a nuestros objetivos, diagramar o determinar un plan de acción.

Para llevar adelante un diagnóstico organizacional *“...es indispensable recoger la información pertinente de la manera más adecuada posible. Los métodos más usados en esta tarea son la observación, la entrevista y el cuestionario”⁴⁸*

La *observación* se basa en aquello que el observador ha podido percibir a partir de las visitas a la organización (observación exploratoria y analítica), como así también en la observación de documentos que proporcione la organización para su análisis (observación analítica interpretativa).

Es importante aclarar que la observación será selectiva según los supuestos que posea el investigador acerca de la realidad y de la organización. Por dicho motivo se dice que *“sujeto y objeto quedan integrados en la observación. Y por ende, lo importante es la observación empírica, en donde el observador configura lo observado en el momento que observa...”⁴⁹*

Otro método para llevar a cabo la recolección de datos para un diagnóstico organizacional es la *entrevista*. Éste es un método muy útil, y que le aporta al entrevistador una gran cantidad de información. Ésta *“[...] consiste en una conversación que el investigador sostiene con un miembro de la organización que se pretende diagnosticar. El objetivo de esta conversación es obtener información sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado acerca de estos temas”⁵⁰*

⁴⁷ RODRIGUEZ, Darío. Op. Cit. Pág. 24.

⁴⁸ RODRIGUEZ, Darío. Op. Cit. Pág. 89.

⁴⁹ RODRIGUEZ, Darío. Op. Cit. Pág. 90.

⁵⁰ RODRIGUEZ, Darío. Op. Cit. Pág. 90.

Las entrevistas pueden ser formales o informales, y con un formato de preguntas cerradas (preguntas con opciones de respuestas preestablecidas), semi-abiertas (preguntas determinadas pero que dejan al entrevistado expresarse sobre los diferentes temas), y abiertas (aquí el entrevistado tiene preguntas guía, pero que no es necesario que las respete). A su vez puede preguntar o ahondar en diferentes temas que el investigador considere oportuno.

Otra herramienta que es muy utilizada y de gran valor es el *cuestionario*. Éste “[...] es un instrumento de recopilación masiva de información. Es la diferencia central con la entrevista [...] El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas impresas que es administrado masivamente a numerosas personas. [...] La secuencia de preguntas se encuentra predeterminada y no se deja influenciar ni puede sufrir alteraciones...”⁵¹

Una vez presentados los métodos de recolección de datos más utilizados por los investigadores, es bueno aclarar que la forma más completa de recolección de datos para llevar a cabo un diagnóstico organizacional, es la combinación de los tres métodos aplicados en diferentes niveles jerárquicos, en diferentes momentos de tiempo, y a diferentes personas. De esta manera nos aseguramos tener un panorama más definido y acabado de la situación, y podremos desarrollar un diagnóstico más completo y adecuado, lo cual incrementará nuestras posibilidades de solucionar el problema de fondo.

SISTEMA DE CONTROL

El control es un “[...] proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa [...]”⁵² Este proceso tiene como objetivo “[...] asegurar la eficiencia y eficacia de la actividad, mediante la obtención de los objetivos en los plazos

⁵¹ RODRIGUEZ, Darío Op. Cit. Pág. 98.

⁵² ROBBINS, Stephen y COULTER Mary. Op Cit.

*indicados y el logro de los objetivos optimizando los recursos. El control trata de asegurar los anteriores aspectos, proporcionando a los administradores la medida de la desviación que los resultados pueden tener respecto a los plazos propuestos...*⁵³ Este proceso permite no solo asegurar a la organización el logro de plazos y metas operativos/administrativos, sino también el cumplimiento de objetivos fijados a partir de la estrategia que la organización ha elegido para competir en su medio. A su vez, el control contribuye a la sustentabilidad de la empresa ya que, al corregir deficiencias en aspectos fundamentales para alcanzar una ventaja competitiva, genera un mayor nivel de eficiencia en estos aspectos, lo que se traduce en una organización más sustentable y competitiva.

*“...Los **objetivos** del sistema de control son los siguientes:*

- Comparar los resultados de la actividad con los objetivos asignados a los responsables de obtener tales resultados.*
- Suministrar información sobre el tipo y el tamaño de las desviaciones que puedan presentarse, entre lo planeado y los resultados.*
- Proporcionar políticas, reglas y medios para evaluar dichas desviaciones, concediéndoles su verdadera importancia, dentro del contexto de la empresa.*
- Suministrar a los responsables, los antecedentes e informes de valoración para efectuar la toma de decisión, cuyo producto son las medidas correctivas.*
- Conocer las causas que producen las desviaciones, para modificarlas [...]*
- Que los administradores mantengan una constante atención, sobre el desarrollo de las operaciones, para extraer conclusiones que eviten futuras desviaciones y permitan mejorar la planeación.*
- Apoyar y guiar la actuación de los ejecutores, manteniendo sus esfuerzos en línea con los objetivos y metas perseguidos.*

⁵³ THOMPSON. Op Cit.

- *Verificar que todos los recursos y medios de la empresa sean utilizados en la cuantía prevista en el cumplimiento de los objetivos de la misma.*⁵⁴

*"El proceso de control consiste en tres etapas: la medición del rendimiento real, la comparación de éste con una norma y la toma de medidas administrativas para corregir desviaciones o normas inadecuadas. El proceso de control asume que ya existen normas de desempeño. Estas normas son las metas específicas establecidas durante el proceso de planeación y frente a las cuales se mide el progreso del desempeño."*⁵⁵

El proceso de control tiene siempre un mismo propósito: constatar que lo planeado se haya cumplido en los hechos. En este sentido, vemos que este proceso es el vínculo entre los planes que se han establecido en la organización en base a sus objetivos y lo que realmente se ha realizado en un período.

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS:

Podemos definir a la auditoría o medición de RRHH como un proceso de análisis de las prácticas y políticas de recursos humanos de una empresa, determinando y evaluando su funcionamiento, para identificar posibles desviaciones, fortalecer aciertos y plantear mejoras. Este proceso mide los resultados de la gestión de recursos humanos alineando la misma a las políticas, objetivos y estrategias de la empresa a la cual pertenece.

Sus principales objetivos son medir y evaluar la eficacia y eficiencia de las políticas, procedimientos, planes desarrollados y tareas llevadas a cabo por el área de recursos humanos, que llevará a contribuir al logro de los objetivos organizacionales y permitirá la detección de desviaciones, condiciones o posibles

⁵⁴ THOMPSON. Op. Cit.

⁵⁵ ROBBINS, Stephen y COULTER Mary. Op. Cit.

problemas que estén perjudicando a la empresa (o que simplemente no están justificando su costo), y que por lo tanto deben mejorarse.

La auditoría o el control de gestión es muy importante en todo tipo de organización, debido que “[...] *le proporciona beneficios como:*

- *Identifica problemas de importancia crítica.*
- *Alienta la uniformidad de políticas y prácticas.*
- *Garantiza el cumplimiento de diversas disposiciones legales”.*⁵⁶

A su vez nos permite:

- “Estar siempre orientados a la estrategia y objetivos.
- Asegura el no desperdicio de recursos.
- Evita ser ciegos a posibles oportunidades de mejora.
- Intentar no repetir errores.
- Objetividad y seguridad para la realización de medidas correctivas que lleven a mejoras.
- Justifica las inversiones de tiempo, recursos y dinero.”⁵⁷

Es importante aclarar que al hablar de auditoría y de control de la gestión de recursos humanos nos referimos al proceso de medición que abarcará, no sólo el departamento de recursos humanos y sus subsistemas, sino que su alcance será a toda la organización, ya que es necesario posicionar estratégicamente a la gestión de recursos humanos; por lo que la medición de tal gestión debe acompañar a dicho posicionamiento. Otro motivo por el cual planteamos que la medición de la gestión de recursos humanos abarcará a toda la estructura de las organizaciones, es por el simple hecho de que estas últimas están formadas por

⁵⁶ BEITÍA Juan José en <http://www.rrhh-web.com/artauditoria.html>.

⁵⁷ BEITÍA Juan José en <http://www.rrhh-web.com/artauditoria.html>.

personas, por lo que claramente, el recurso humano se encuentra presente cada uno de los departamentos de la empresa.

Las auditorías pueden ser internas, externas o mixtas. Las primeras generalmente son llevadas a cabo por empleados de la misma empresa y se realizan y utilizan para corregir y perfeccionar procesos internos, fijando un curso de acción a tomar. Las auditorías externas son desplegadas por personas especializadas en la materia, que realizan las mediciones y análisis en base a las solicitudes presentadas por la organización.

La periodicidad de las auditorías también puede variar, según los objetivos que persiga la organización que la lleve a cabo. Estas pueden ser continuas, periódicas o esporádicas.

Vemos entonces, cómo la Gestión de Recursos Humanos tiene gran influencia en toda la organización, en cada una de sus áreas y en su desempeño global; y puede significar una ventaja competitiva, como también una causa de obsolescencia o inadaptación al mercado, con la consecuente pérdida de competitividad de la empresa. La medición de esta gestión nos permite orientarnos a los objetivos del área de Recursos Humanos y a la estrategia global de la empresa para lograr mantener su competitividad.

De ahí la importancia que tiene la medición para poder mejorar y hacer cada vez más eficiente a la organización en cada uno de los aspectos de la misma, y particularmente la importancia de la medición de la Gestión de Recursos Humanos, a partir de la cual, la organización puede lograr una ventaja competitiva y posicionamiento en el mercado a través de un camino de mejora difícil de imitar, en donde logros y desaciertos van formando el aprendizaje y cultura de la organización, que se hacen posibles gracias a esta medición.

METODOLOGIA

Nuestro trabajo final se caracteriza por ser un proyecto de intervención que surge a partir de la demanda organizacional expresada en el pre-diagnóstico. Este proyecto se lleva a cabo mediante la utilización de técnicas tanto cualitativas como cuantitativas. Dichas técnicas nos posibilitaron recolectar de forma eficiente la información necesaria para llevar a cabo la presente intervención, como así también, lograr un alto grado de objetividad y veracidad de la misma, gracias a la diversidad de estas herramientas de recolección.

Este proyecto de grado, es desarrollado a partir de un estudio exploratorio y co-relacional de la organización en la que se realizará la intervención.

Para poder concretar la recolección de datos en la organización, utilizamos las siguientes herramientas:

- Entrevistas formales e informales. (Anexo 1)
- Cuestionarios con formato de preguntas cerradas y abiertas. (Anexo 2)
- Observación.
- Exploración de documentos organizacionales.

EJES ORIENTADORES DE LA PROPUESTA

En este espacio buscamos llevar a cabo la formulación de algunos de los ejes que orientan nuestro proyecto de intervención, nuestras acciones y actividades para finalmente llevar adelante una propuesta formal.

- Proponemos analizar el proceso de toma de decisiones vinculado al clima organizacional a fin de incrementar la eficacia y eficiencia del mismo para aumentar el grado de cumplimiento de los objetivos de clima organizacional que impulsan dichas decisiones.
- Para minimizar o eliminar desviaciones entre los objetivos de clima organizacional planteados, y los resultados reales de las decisiones sobre este aspecto, presentamos una propuesta de modelo de medición del impacto que tienen dichas decisiones en el clima laboral. Esta herramienta permite conocer los resultados de las decisiones tomadas, corregir desviaciones que surgen del proceso de toma de decisiones, y/o reforzar aquellas acciones acertadas; logrando de esta forma un proceso de toma de decisiones útil, eficiente y eficaz. Al incorporar una herramienta de medición, el proceso de toma de decisiones vinculado al clima organizacional se retroalimentará a través de elementos realistas y objetivos que le permitirán alcanzar los objetivos pre-definidos en relación al ámbito del clima organizacional.

DIAGNÓSTICO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

A partir de la descripción realizada de la organización, del área de ingeniería y de recursos humanos, desarrollamos y profundizamos en esta sección, los diferentes procesos de medición de clima organizacional, como así también las posibles acciones a llevar adelante a partir de los resultados de las mismas. Estas actividades de medición de clima son llevadas adelante por *Recursos Humanos Proximidad*. Entre dichas actividades encontramos:

- Encuestas anuales de clima organizacional proporcionadas por consultoras.
- Grupos de escucha.
- Entrevistas de conocimiento con el personal.
- Entrevistas al egreso de un colaborador de la empresa.
- Encuestas de satisfacción.

A continuación describiremos en qué consiste cada una de estas:

Encuestas proporcionadas por consultoras:

Consisten en formularios de encuestas cerradas y estandarizadas por la consultora “*Great Place to Work*”, que indagan sobre cuestiones vinculadas al clima organizacional, a partir de ciertos criterios predeterminados por dicha consultora.

Este tipo de encuestas se llevan a cabo de manera anual, por lo general en el mes de Septiembre. Se despliegan a todo el personal de la empresa, tanto empleados mensualizados como operarios; así mismo alcanza a todos los niveles jerárquicos.

En la implementación de esta herramienta intervienen dos actores:

- Consultora “*Great Place to Work*”: Provee a la empresa de una encuesta estandarizada para que esta última la aplique en todas sus áreas. Luego tabula los datos recabados y emite un dictamen sobre el estado general del clima organizacional de la empresa y de cada área en particular. Por último elabora un ranking de los resultados obtenidos por organizaciones de un mismo rubro.
- RHP: Anima el despliegue de la herramienta distribuyendo y recopilando los cuestionarios, y evacúa posibles dudas sobre el procedimiento a seguir para completarlos. Una vez que la consultora emite el dictamen, RHP publica los resultados del mismo y elabora planes de acción para trabajar las falencias encontradas.

Los cuestionarios son anónimos y consisten en una serie de preguntas que abarcan diferentes cuestiones vinculadas con la satisfacción laboral. Estos interrogatorios se llevan a cabo por un lado, para los trabajadores mensualizados, en un formato digital ingresando a un sistema con un nombre de usuario y contraseña únicos. Por el otro, los operarios, lo responden en formato papel y lo depositan en una urna.

En cuanto a la selección de los temas a tratar, cabe destacar que éstos son determinados a partir de ciertos criterios que la consultora “*Great Place to Work*” toma de investigaciones que lleva a cabo. Las dimensiones y criterios acerca de los cuales se indaga en las encuestas son los siguientes:

- *Relación con los jefes*: se analizan dimensiones de credibilidad, respeto e imparcialidad.
- *Relación con el trabajo*: se investiga sobre el orgullo que sienten los colaboradores por el trabajo que realizan.
- *Relación con los compañeros*: se indaga sobre la camaradería entre los miembros de un mismo equipo de trabajo y entre diferentes equipos.

Una vez que todos los colaboradores han completado la encuesta y se ha recolectado toda la información necesaria, la misma es tabulada por la consultora, quien elabora indicadores y emite un dictamen sobre el clima organizacional de cada área y de la empresa en general. Según recomendaciones de la consultora que provee la encuesta, los resultados finales deben comunicarse al personal; sin embargo, este paso suele dejarse de lado en Sulcar, debido a que por cuestiones de burocracia, se dilata demasiado el tiempo que transcurre entre la realización de la encuesta y la comunicación de los resultados, quedando esta segunda acción sin sentido por estar demasiado cercana a la implementación de la próxima encuesta. En el caso de ingeniería, RHP decidió comunicar los resultados de las encuestas a los Jefes de Unidad para que luego éstos los comuniquen a sus equipos.

Cuando “*Great Place to Work*” presenta el informe final con los resultados de las encuestas, la dirección de Recursos Humanos toma dichos resultados y distribuye los mismos a cada sub-dirección, para que cada una de éstas se encargue de idear y tomar medidas aplicables a su área de acción. Las medidas que surgen son propuestas en comités de Recursos Humanos en los que participan los Gerentes de cada subdirección del departamento, y luego deben ser aprobadas por el director de Recursos Humanos de Argentina. Finalmente, son validadas por el director general de la empresa en el país.

Una vez completado este circuito de aprobaciones, pueden comenzar a implementarse las acciones propuestas. Este proceso de validación de planes de acción es burocrático y, por lo tanto, de larga duración, lo cual muchas veces genera que cuando las medidas todavía no han sido definidas e implementadas, ya debería realizarse una nueva encuesta (por haber transcurrido un año). Esto trae como consecuencia que en algunos casos no se cumpla la disposición de realizar encuestas de clima organizacional anualmente y, a su vez, que la dirección de Recursos Humanos pierda credibilidad en sus acciones.

Grupos de escucha:

Se conforman por grupos pequeños de personas que trabajan en la misma área, coordinados por RHP en un proceso similar a un brainstorming, que tiene como objetivo identificar problemas.

Esta herramienta de recolección de datos es llevada a cabo de manera interna por el equipo de *Recursos Humanos Proximidad* en momentos en los que ha sido puesto de manifiesto que el clima organizacional de un área en particular es malo.

Este proceso también es utilizado para conocer las diferentes necesidades, problemas e intereses de los empleados. El mismo se lleva a cabo dentro de cada UET del sector en cuestión. Asimismo, para alcanzar respuestas verídicas y realistas, se forman dos grupos determinados por nivel jerárquico: el de managers por un lado, y el de colaboradores por otro. El objetivo de esta división es evitar que los empleados se inhiban por estar presentes sus jefes y, al mismo tiempo, generar un clima de confianza en el que todos pueden hablar libremente de todos los elementos que les generan insatisfacción, incluso de su relación con su jerarquía. Cada uno de estos grupos manifiesta mediante una lluvia de ideas sus problemas, necesidades e intereses.

Luego de que se han llevado a cabo los diferentes grupos de escucha en todas las unidades del área, *Recursos Humanos Proximidad (RHP)* tabula los resultados, destacando los aspectos más relevantes o los más repetidos. Estos aspectos son analizados por *RHP*, y en base a éstos, propone acciones en torno a cada uno de los ejes sobre los que se han planteado problemas, necesidades o intereses para dar respuesta a los mismos.

Tanto los resultados como las acciones a emprender son presentados en comités de Recursos Humanos, en los cuales se evalúan las propuestas presentadas por RHP y finalmente se aprueban las acciones que consideran más pertinentes; siempre con el aval del director de recursos humanos de Argentina.

Estas acciones a llevar a cabo son comunicadas a los jefes de cada UET, siempre y cuando éstos tengan algún punto de intervención en la implementación de las mismas. De lo contrario, ni los jefes ni los colaboradores conocen los

resultados de los grupos de escucha ni las medidas que se toman en base a ellos.

Es importante remarcar que estas medidas son planificadas, implementadas y controladas por Recursos Humanos, quien a su vez las distribuye a los responsables de las sub áreas del departamento según el alcance que tendrá cada una de ellas, pudiendo de esta manera involucrar a varios sectores de RRHH. Sin embargo en muchas ocasiones, las acciones, al ser muy generales o amplias, quedan sin efecto o dejadas de lado por la misma dirección de recursos humanos, a pesar de haber sido validadas.

Entrevistas de conocimiento

Consisten en entrevistas abiertas, personales e informales entre el *RHP* y un empleado que se encuentra dentro de su perímetro. Tienen como objetivo conocer la trayectoria del empleado en la empresa y en su área; cómo se siente en la actualidad en el puesto que desempeña, con su grupo de trabajo, jefe, etc; se analiza su proyección futura en la organización, sus intereses personales y profesionales y sus expectativas; como así también se indaga acerca de los aspectos satisfactorios e insatisfactorios que encuentra dentro de la empresa.

Estas entrevistas no tienen una periodicidad determinada, sino que son organizadas espontáneamente por *RHP*. Generalmente se realizan cuando la persona que ocupa el puesto de *RHP* es ubicada en un nuevo perímetro, con el objetivo de que pueda conocer a las personas que trabajan en esta nueva área en la que prestará servicios, y así alcanzar una mayor proximidad con ellos.

Las entrevistas son esencialmente abiertas, no obstante, se completa un “formulario guía” que contiene aspectos como ser: antigüedad en la empresa, trayectoria, perspectivas de carrera, puntos de satisfacción e insatisfacción. (*Adjuntamos en el Anexo 3 modelo de entrevista de conocimiento Página 111*).

Una vez concretada la entrevista y completado el formulario, no hay un procedimiento específico que deba seguirse para el tratamiento de las cuestiones expresadas en la entrevista. Sin embargo, si a lo largo del tiempo el *RHP* observa

que muchos colaboradores coinciden en su insatisfacción respecto a uno o varios elementos, puede ser punto de partida para proponer acciones que resuelvan la insatisfacción que los trabajadores han expresado. En ese caso, su jefe inmediato debe aprobar la iniciativa y presentarla ante el director de Recursos Humanos, quien evaluará si la propuesta es viable.

Dependiendo de la naturaleza de la propuesta y de los recursos que sean necesarios para llevarla a cabo, puede o no ser necesario que la misma se eleve al director general de la empresa, quien tomará la última decisión sobre la puesta en marcha de dicha acción o conjunto de acciones.

Una vez que se ha decidido llevar adelante la propuesta, no se comunica formalmente al resto de la empresa acerca de las decisiones aprobadas, su origen y/o la forma en la que se implementarán, sino que simplemente se ponen en marcha, siendo en ocasiones comunicadas a los jefes de cada unidad en *reuniones de management*. Luego de que las medidas se han llevado a cabo, puede o no realizarse un sondeo del efecto que han tenido. La empresa asume que estos efectos se verán reflejados en los resultados de las encuestas anuales de clima organizacional.

Entrevistas de egreso

Esta herramienta consiste en una entrevista semi-abierta, estructurada a partir de un formulario de egreso de carácter obligatorio.

Las entrevistas de egreso son similares a las de conocimiento; consisten en una instancia personal entre un empleado, que en este caso va a dejar la empresa, y su *RHP*, sin importar el motivo por el cual deje de prestar servicios en *Sulcar*.

En estas entrevistas el colaborador utiliza un formulario para indagar acerca de aspectos que determinan el grado de satisfacción con el trabajo desde el ingreso a la empresa hasta el egreso del trabajador. Entre los aspectos que son indagados en el formulario encontramos: los beneficios que recibió por parte de la empresa, la relación con sus superiores y equipo de trabajo, y la trayectoria que ha tenido en

la organización y sus inicios en la misma. Estos aspectos, a su vez, son desmenuzados en diferentes puntos.

(Adjuntamos en el Anexo 3 el formulario de egreso, en el cual se encuentran detallados los puntos a indagar por el RHP en esta entrevista. Página 110).

Vale aclarar que la satisfacción con cada uno de los elementos contenidos en el formulario es medida en un rango que comprende las siguientes escalas:

- Insatisfecho.
- Poco satisfecho.
- Satisfecho.
- Muy satisfecho.

Mientras se completa el formulario de entrevista de egreso, el *RHP* indaga sobre cada una de las respuestas que el trabajador emite sobre cada punto del formulario. Esto le permite recabar información más amplia y completa, y a su vez, conocer los motivos de la satisfacción o insatisfacción del empleado con cada uno de los elementos mencionados para poder tomar medidas al respecto.

Luego de la entrevista, los resultados de la misma son volcados en un tablero de egreso. De esta manera Recursos Humanos logra consolidar en un tablero informático los resultados obtenidos en todas las áreas de la empresa.

Particularmente en el área de ingeniería, *RHP* debe elaborar mensualmente una serie de indicadores entre los cuales se encuentra el indicador de "*turn over*". Este indicador refleja el motivo de egreso expresado en la entrevista, y agrega otros elementos sobre el colaborador que abandona la empresa, con el fin de trazar una tendencia sobre:

- Edad.
- Antigüedad en la empresa.
- Estado civil.
- Carga de familia (con hijos o sin hijos).

Este indicador es presentado mensualmente a *nivel placa*, es decir que se comparan los mismos indicadores de Recursos Humanos en el área de ingeniería de todos los países latinoamericanos donde **Sulcar** desarrolla actividades.

A pesar de que los resultados de las entrevistas de egreso se encuentren consolidados en el tablero informático de Recursos Humanos y en el tablero de indicadores en el caso de ingeniería, ni la Dirección de Recursos Humanos ni RHP utilizan estos elementos para tomar decisiones. Solo se cumple con el requisito de informatizar los datos y de presentar los indicadores, pero no se realiza una tabulación y análisis de los mismos para tomar medidas que puedan resolver los problemas planteados por los colaboradores.

Encuestas de satisfacción

Se trata de cuestionarios cerrados, generalmente en formato digital, mediante los cuales un área en particular sondea el nivel de satisfacción de los empleados respecto a los servicios que se les proporciona.

Estas encuestas tienen un carácter informal. Son desarrolladas por algún área puntual de Recursos Humanos para conocer el nivel de satisfacción de los empleados con los servicios que reciben. Generalmente se realizan cuando hay una insatisfacción general con algún servicio de Recursos Humanos; no tienen un periodo de desarrollo ni una periodicidad determinada.

La gerencia que las implementa decide qué población abarcará y cuál será el formato de la encuesta. También se encarga de la tabulación y análisis de las respuestas. Generalmente, los resultados de estas encuestas no son comunicados a las otras gerencias de Recursos Humanos ni al conjunto de la empresa. El área que las desarrolla es la encargada de proponer al director de Recursos Humanos posibles acciones de mejora, las cuales son evaluadas por este último y, en el caso de encontrar atractivas alguna de ellas, se decide llevarlas a cabo. Asimismo, una vez que se ha tomado la decisión de llevar adelante ciertas acciones, el Director de Recursos Humanos de Argentina deberá:

- Dar la orden de que se ejecuten las acciones indicando procedimientos a seguir y plazos a cumplir. Esto sucede cuando las medidas a implementar son competencia exclusiva del área de Recursos Humanos; en este caso, el director del área tiene la suficiente autonomía para tomar decisiones.

- Presentar la propuesta al Director General de Sulcar de Argentina. En esta situación, si bien las medidas son impulsadas desde el departamento de Recursos Humanos para mejorar los servicios que brinda a la empresa, se comprometen ciertos recursos que involucran a toda la organización; es por este motivo que es necesario involucrar a la dirección general. Esto habitualmente sucede en el caso de que las acciones a desarrollar impliquen grandes inversiones, lo cual debe tener la aprobación de la dirección.

Vale aclarar que este proceso está sumamente centralizado, ya que en el proceso de toma de decisiones no existen intermediarios dotados del nivel de autoridad suficiente entre el Director general de Sulcar y las áreas que proponen dichas acciones. Por otro lado, la aprobación de las propuestas está sujeta al presupuesto anual de la empresa y a los objetivos y prioridades fijadas para el año en cuestión. Asimismo, las acciones ya aprobadas pueden ser suspendidas o canceladas en virtud de tales objetivos y prioridades.

Una vez, que mediante cualquiera de los dos procedimientos mencionados, se ha decidido implementar las acciones planteadas, las mismas son comunicadas al personal cuando éstas se encuentran en pleno funcionamiento.

Es importante aclarar que al ser entrevistas informales, no hay un procedimiento que indique si debe realizarse otra medición después de que se han aplicado las medidas que surgen del primer sondeo. Generalmente el proceso finaliza con la puesta en práctica de las acciones elegidas y, hasta que no se observe insatisfacción nuevamente, no se vuelven a realizar encuestas de este tipo.

A nivel general, no existe ningún mecanismo formal que integre dichas herramientas o resultados de las mismas, ya que la organización pre-supone que los resultados que arroja cada una de estas herramientas son similares entre sí y entre las diferentes áreas de la empresa.

ANÁLISIS CRÍTICO

Conociendo los diferentes procesos que utiliza la empresa para medir el clima organizacional, a continuación presentamos aquellos aspectos que a nuestro entender, presentan falencias o podrían mejorarse:

Respecto a las **encuestas proporcionadas por consultoras**, consideramos que la diferenciación del formato en el que se completan (en formato papel para los operarios y digital para los empleados mensualizados), puede presentar los siguientes problemas:

- En los cuestionarios que son contestados de manera digital, se podría generar desconfianza con respecto al anonimato del mismo ya que, al contar con un usuario y contraseña de acceso al cuestionario, los empleados podrían temer ser identificados mediante este usuario y contraseña y, en consecuencia, no responder con la verdad por temor a represalias ante respuestas negativas.
- Existe la posibilidad de acrecentar las diferencias entre el personal sindicalizado y no sindicalizado, generando una sensación de inequidad y desventaja para los empleados mensualizados. Esta sensación de desventaja obviamente devendría en una mayor insatisfacción y en un clima laboral más hostil.

Además de estos dos problemas, consideramos que, como estas encuestas recaban información mediante preguntas cerradas, dicha información puede distorsionarse ya que, al ser el clima organizacional un elemento cualitativo y relativamente subjetivo, cada colaborador puede interpretar las preguntas de diferente manera. Estas diferencias de interpretación pueden llevar a que, al responder una pregunta, los empleados lo hagan basándose en aspectos diferentes, de acuerdo a su propia interpretación. Situación que lleva a que la

información sea poco valiosa y confiable, dado que las preguntas no son respondidas bajo un mismo criterio.

Un aspecto en el que observamos grandes falencias es en la **comunicación**:

Por un lado, los resultados de las diferentes mediciones de clima organizacional que lleva a cabo la empresa, no siempre son comunicados al personal o, en caso de que se comuniquen, suele transcurrir un lapso de tiempo demasiado prolongado (cerca de un año) entre el despliegue de la encuesta y la comunicación de sus resultados. Este hecho puede tener varias consecuencias:

- Los empleados pueden creer que Recursos Humanos despliega estas encuestas para "hacer algo" sin perseguir objetivos concretos. Esto puede generar una percepción de "gasto" o "despilfarro" y acrecentar el descontento del personal al considerar que se malgasta dinero en encuestas que no tienen ninguna utilidad mientras que otros asuntos son sometidos a restricciones presupuestarias.
- Puede surgir entre los trabajadores la creencia de que la empresa conoce los resultados de las encuestas y no se hace nada al respecto.

Asimismo cabe destacar, que no hay uniformidad entre las diferentes áreas de la empresa respecto a la decisión de comunicar o no los resultados de las encuestas y, menos aún, del momento en el que dichos resultados deben comunicarse. Con respecto a la decisión que tomó en este sentido RHP en el área donde desarrollamos nuestro proyecto (Ingeniería), consideramos que el hecho de comunicar los resultados de las encuestas a los Jefes de Unidad en primera instancia, para que éstos los comuniquen a sus equipos, puede generar conflictos y tensiones entre el jefe y su equipo; dado que éste debe comunicarles lo que ellos mismos han opinado sobre temas que muchas veces son delicados, y que inclusive pueden involucrar al mismo jefe. Por otro lado, esta situación vulnera la confianza en el anonimato de las encuestas al revelar los resultados en grupos reducidos con presencia de la jerarquía, siendo que las encuestas tienen entre sus ejes de análisis la relación con el jefe.

A su vez, las decisiones que se toman para iniciar planes de acción a partir de los resultados de las encuestas tampoco son comunicados al personal. Al igual que en el punto anterior, esto produce una creencia de que se conocen los problemas y falencias en cuestiones vinculadas al clima organizacional y no se hace nada al respecto.

Como último ítem en el eje comunicación, observamos que el grado de avance de los planes de acción tampoco es comunicado al personal de la empresa. Esto debilita la confianza de la gente en las promesas que se hacen desde Recursos Humanos, con la consecuente disminución de colaboración e implicancia en los procesos que RHP despliega; tales como las mediciones de clima organizacional; disminuyendo así la cantidad y calidad de información que Recursos Humanos puede recabar para definir acciones. Además, al no contar con información sobre el avance de acciones que afectan a los empleados, genera en éstos una resistencia a los cambios que puedan generarse a partir de las acciones que despliegue Recursos Humanos, ya que éstos no se identifican como parte partícipe de un proceso de cambio en la empresa, sino que sienten que el cambio viene impuesto desde la cúpula de la organización o desde el departamento de Recursos Humanos, sin tener en cuenta sus necesidades e intereses. En este ítem es importante resaltar la importancia de comunicar las acciones propuestas a los Jefes de Unidad, incluyéndolos en los Comité de Recursos Humanos cuando dichas acciones apunten al management de los equipos. Si los Jefes de Unidad no asisten a estos Comité, nunca comprenderán el origen de las acciones que se pondrán en marcha y las percibirán como una pérdida de tiempo. Además, al incluir a los jefes en estos Comité, puede mejorarse la calidad de las acciones propuestas, ya que ellos son quienes mejor conocen las falencias, la naturaleza y las dificultades de su trabajo y, por ende, son quienes más elementos pueden aportar al respecto.

Pasando a otro plano de análisis, identificamos falencias en la manera en la que se gestiona la información recabada en las **Entrevistas de Conocimiento**, ya que dicha información no es tabulada ni compartida con las personas afectadas en

esta herramienta. Consideramos que esta información es muy valiosa y que el manejo que se le da actualmente en la empresa genera un gran desperdicio ya que, el que no sea tabulada ni compartida impide realizar un seguimiento de la evolución de cada empleado y, a su vez, anula la posibilidad de tomar medidas que mejoren la situación de cada trabajador en particular y de la empresa en su conjunto.

Un aspecto que también resulta relevante en nuestro análisis crítico es el **indicador de turn over**. Este indicador es aplicado solo en el área de Ingeniería, y no a toda la organización como debería ser para poder observar de manera representativa el egreso del personal de toda la empresa. Asimismo, éste es presentado a nivel placa (Ingeniería de la región América) comparando el *turn over* de los diferentes países que integran dicha placa; pero no es presentado a nivel nacional, comparando los resultados de dicha medición en las diferentes áreas de la empresa. Esto torna casi imposible el conocimiento respecto al egreso de personal a nivel local. Además, consideramos que, al volcar los resultados de las entrevistas de egreso en un tablero informático sin alinearlos con los resultados de las demás herramientas de medición del clima organizacional, la empresa desperdicia información valiosa para tomar decisiones acerca de ese tema.

Con respecto a las **herramientas de medición del clima organizacional** (con excepción de las encuestas proporcionadas por consultoras), consideramos que el hecho de no desplegar cada herramienta con una periodicidad determinada, afecta la calidad de dichas mediciones ya que, al ser éstas llevadas a cabo en situaciones críticas o espontáneamente, no se puede trazar una tendencia histórica de sus resultados, ni comparar los mismos para identificar el nivel de progreso en los aspectos que cada una de estas herramienta mide. Además, esta falta de periodicidad en la aplicación de estas herramientas no permite tomar acciones preventivas que eviten alcanzar situaciones críticas respecto al clima organizacional.

Particularmente en los grupos de escucha, creemos que no deberían desplegarse sólo cuando los resultados de las encuestas proporcionadas por

consultoras sean demasiado negativos, ya que esta herramienta puede ampliar la información recabada en dichas encuestas y así brindarle a Recursos Humanos una mayor cantidad y calidad de datos para anticiparse a posibles problemas y tomar decisiones que ayuden a mejorar el clima organizacional.

Otra falencia identificada en todas las herramientas presentadas, es el **manejo segmentado de sus resultados** por parte del departamento de Recursos Humanos. El hecho de que cada área de este departamento resuelva individualmente los problemas que surgen de las diferentes herramientas, disminuye la eficacia de las soluciones planteadas, ya que un mismo problema puede estar vinculado a diferentes áreas de Recursos Humanos y así, estas áreas pueden no resolver completamente los problemas o desarrollar acciones contradictorias para la resolución de los mismos. Además, esta situación genera un desperdicio del efecto sinérgico que surge del trabajo integrado, el cual enriquece el resultado del proceso.

Por último, observamos que no se miden los resultados de las acciones aplicadas a partir de las **mediciones de clima organizacional**. En este sentido, consideramos que dicha medición es indispensable para conocer si las medidas tomadas han generado el efecto esperado, y para orientar las decisiones hacia la mejora del clima organizacional. De esta situación surge el principal aporte que realizamos con este proyecto, el cual busca dar solidez al proceso de toma de decisiones, optimizando los esfuerzos por mejorar el clima organizacional.

A modo de cierre de este análisis crítico, creemos que Sulcar cuenta con bastas herramientas para identificar el estado del clima organizacional, pero que hay grandes falencias en la implementación de dichas herramientas. Confiamos en que solucionando dichos errores de implementación, la empresa podría obtener más y mejor información, y mejorar los resultados de sus acciones orientándolas hacia la mejora del clima organizacional.

PROPUESTA DE MEJORA

Habiendo realizado un análisis crítico del proceso en el cual estamos trabajando, a continuación presentamos algunas propuestas que pueden contribuir a mejorar la implementación y los resultados de dicho proceso:

- Como primer punto, sugerimos que las encuestas proporcionadas por consultoras sean presentadas en el mismo formato para todo el personal de la empresa, tanto sindicalizado como no sindicalizado; proponiendo la que se realiza en formato impreso como primera opción. Esto llevaría a disminuir las diferencias de condiciones que se perciben entre los trabajadores mensualizados (no sindicalizados) y los operarios (sindicalizados), y permitiría resguardar el anonimato de las encuestas para así obtener mejor calidad de información.
- A fin de relevar información confiable y valiosa, proponemos desplegar capacitaciones previas a las encuestas cerradas para:
 - ✓ Dar a conocer a qué se refiere cada pregunta y obtener resultados reales basados en un mismo criterio.
 - ✓ Disminuir la resistencia a responder preguntas vinculadas con la relación jefe - empleado.
- Teniendo en cuenta las muchas y grandes falencias respecto a la comunicación, proponemos las siguientes acciones:
 - ✓ Comunicar **siempre** los resultados de las encuestas a todo el personal de la empresa. Esto llevaría a suprimir la sensación de que las mediciones de clima son un desperdicio de tiempo y dinero, a promocionar las acciones y actividades de Recursos Humanos, y a

generar un mayor grado de compromiso en la participación de las encuestas de clima organizacional y en la información que en ellas se brinda.

En aquellas mediciones que contemplen una evaluación de la relación entre los jefes con sus colaboradores, proponemos mostrar los resultados a los jefes, por un lado, y a los empleados, por otro lado, pero siempre desde Recursos Humanos Proximidad, evitando así el enfrentamiento entre jefes y equipos al momento de exhibir dichos resultados.

- ✓ Comunicar **siempre** los planes de acción que surgen a partir del análisis de los resultados de mediciones de clima organizacional y renovar constantemente los comunicados sobre estas acciones, indicando el grado de avance de las mismas y demostrando de esta manera que se está trabajando en ellas. Esta nueva forma de comunicar, generaría una creencia de que la participación de los empleados es importante, al mismo tiempo que serviría para mostrar al conjunto de la organización el trabajo del departamento de Recursos Humanos.

Con respecto a estos dos puntos, consideramos **fundamental** disminuir el tiempo que transcurre entre el despliegue de encuestas y comunicación de resultados, y entre este último punto y la exhibición de los planes de acción. Así, los trabajadores percibirían una relación más clara entre estos tres procesos e identificarían el origen de las decisiones y acciones que se toman desde Recursos Humanos, sintiéndose de esta forma parte de los procesos que las originaron y disminuyendo así la resistencia a tales decisiones.

- Convocar a los Jefes de Unidad a que participen en los Comité de Recursos Humanos cuando las propuestas que se desarrollen estén vinculadas al management de los equipos. Esto permitiría obtener información sobre las dificultades con las que se encuentran los Jefes al dirigir sus equipos, para poder brindar soluciones adecuadas a la realidad de la organización.

Además, al ser incluidos en los procesos de decisión, es más probable que los Jefes de Unidad manifiesten un mayor nivel de compromiso y aceptación de las decisiones que se tomen en dichos procesos.

- En relación a las Entrevistas de conocimiento, proponemos elaborar un tablero informático que permita tabular la información obtenida en dichas entrevistas y generar indicadores que nos permitan visualizar:
 - ✓ Elementos de satisfacción / insatisfacción comunes al conjunto (o la mayoría) de los trabajadores de la empresa. A partir de la identificación de estos elementos se pueden iniciar planes de acción que tiendan a reducir o eliminar la insatisfacción respecto a los mismos y, a su vez, a fortalecer aquellas cuestiones que generan elementos de satisfacción en los empleados.
 - ✓ La situación y evolución de cada colaborador respecto a su desarrollo de carrera y al apoyo que percibe de parte de la organización, tanto para su crecimiento profesional como para su desempeño en su puesto actual. Al realizar un seguimiento de estos indicadores, Sulcar podrá elaborar planes de motivación que contemplen el crecimiento de cada empleado en la empresa, evitando así que sus empleados se sientan desmotivados por no recibir apoyo de la organización en el desarrollo de sus carreras, y evitando el egreso de personal de la empresa.
- Con respecto al indicador de *turn over* que es utilizado para tabular las entrevistas de egreso, sugerimos aplicarlo en toda la empresa y presentarlo a nivel interno (Argentina) semestralmente para conocer la cantidad y los motivos de egresos de la organización. Consideramos que de esta manera, se podrán tomar medidas que solucionen problemas comunes al conjunto de la empresa a partir de los resultados que arroje este indicador.

- En cuanto a la periodicidad de las herramientas de medición del clima organizacional, proponemos que las mismas sean desplegadas anualmente y de manera extensiva a toda la organización. A continuación explicaremos los beneficios que esto conllevaría en cada una de las herramientas:
 - ✓ **Grupos de escucha:** permitirá ampliar el diagnóstico proporcionado por las encuestas de consultoras para poder comprender acabadamente los problemas que se manifiestan en cada punto de dichas encuestas y tomar mejores decisiones.
 - ✓ **Entrevistas de conocimiento:** aunque los colaboradores y su RHP ya se conozcan, consideramos que sería fructífero que cada uno de los trabajadores de un perímetro pueda tener, por lo menos anualmente, un contacto con Recursos Humanos para que pueda plantear inquietudes, problemas y obstáculos o dificultades en el desarrollo de su carrera. Por otro lado, las entrevistas de conocimiento incluyen preguntas sobre aspectos referidos a elementos satisfactorios e insatisfactorios dentro de la empresa, por lo que proporcionarían información valiosa para tomar decisiones respecto a tales temas.
 - ✓ **Encuestas de satisfacción:** además de proporcionar información sobre el nivel de satisfacción de los empleados con los servicios que les brinda la empresa, el despliegue anual de esta herramienta haría posible un control de los servicios que se contratan desde la organización, brindando así la oportunidad de identificar tanto aciertos y virtudes como así también falencias, y de esta manera negociar con el proveedor para mejorar su nivel de calidad, o de lo contrario cambiar de proveedor. Además, como los trabajadores están en contacto permanente con los servicios que la empresa contrata, una evolución en los mismos sería altamente identificable y generaría una mejora significativa en las percepciones de los colaboradores sobre la empresa, mejorando así el clima laboral.

- A partir de la segmentación identificada en el tratamiento de información y desarrollo de soluciones a los problemas identificados, creemos que es necesario elaborar un plan integral de Recursos Humanos que permita analizar los problemas de manera transversal y proponer soluciones integrales a todas las áreas afectadas al problema identificado. Con esto proponemos a su vez, que el análisis de la información recolectada a través de las herramientas desplegadas sea analizado y tratado de forma conjunta para poder tener un panorama general del clima y de sus problemas, y en base a ello realizar un proceso de tomas de decisiones. De esta manera, creemos que así se evitarán las soluciones parciales y posiblemente contradictorias, y que además, se enriquecerá el proceso de toma de decisiones al integrar propuestas de diferentes áreas.
- El punto referido a la falta de medición de los resultados que tienen las acciones aplicadas a partir de las mediciones de clima organizacional, será tratado más detenidamente en otra sección, ya que el objetivo principal de nuestro proyecto es proponer una herramienta que permita medir dichos resultados. A partir de la herramienta que desarrollamos, pretendemos identificar cuán acertadas fueron las medidas aplicadas respecto a la mejora del clima organizacional, para orientar la toma de decisiones hacia tal mejora.

En conclusión, consideramos que si Sulcar aplica estas propuestas mejoraría significativamente la implementación de las herramientas de medición de clima organizacional y de las decisiones que de tales herramientas se desprenden, logrando de esta manera tomar decisiones correctas y acordes a las necesidades detectadas.

PROPUESTA DE HERRAMIENTA DE MEDICIÓN

Tal como expresamos en el pre-diagnóstico, el Gerente de Recursos Humanos de Sulcar nos manifestó la demanda de una herramienta de medición que permita identificar el impacto de las decisiones gerenciales en el clima organizacional. En esta sección presentamos nuestra respuesta a dicha demanda, la cual consiste en una encuesta de clima organizacional que abarca todos los factores abordados por las herramientas que despliega la empresa para sondear el clima, partiendo del supuesto de que las herramientas desplegadas por la empresa son el input de las decisiones que se toman respecto al clima organizacional.

Además de responder a la demanda manifestada por el Gerente, consideramos que es importante conocer, no solo el impacto de las decisiones en el clima organizacional, sino también las causas por las cuales dichas decisiones pueden no producir los resultados esperados. En ese sentido, consideramos que es oportuno analizar el proceso de toma de decisiones para identificar fallas en el mismo que puedan generar una brecha entre los resultados esperados y los reales. Como consecuencia de este análisis, decidimos complementar la encuesta de clima organizacional con un cuestionario de revisión del proceso de toma de decisiones. Dicho cuestionario tiene como objetivo lograr que quienes toman las decisiones en relación al clima organizacional, reflexionen y revisen dicho proceso; lo cual aportaría a:

- Identificar las causas de los desvíos en los resultados reales respecto a los resultados esperados.
- Actuar sobre las causas de los desvíos, mejorando así la calidad del proceso de toma de decisiones.
- Otorgar eficiencia y eficacia al proceso de toma de decisiones, tomar decisiones más acertadas y reducir la brecha entre los resultados reales y los esperados.

A continuación presentamos la propuesta de herramienta de medición del clima organizacional y el cuestionario de revisión del proceso de toma de decisiones.

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

ALCANCE

Esta encuesta está dirigida a todo el personal de Ingeniería de la empresa Sulcar. Abarcará todas las áreas funcionales y todos los niveles jerárquicos. Su resultado será presentado a Recursos Humanos Proximidad, quien lo presentará ante los miembros del comité de Recursos Humanos para evaluar posibles cursos de acción a seguir a partir de estos resultados.

OBJETIVOS

Esta encuesta tiene como objetivo medir el clima organizacional en base a los siguientes aspectos:

- Relación con el jefe.
- Relación con el trabajo.
- Relación con los compañeros.
- Desarrollo de carrera.
- Servicios de la empresa.

SECCIÓN 1: RELACIÓN CON EL JEFE

- **Credibilidad:** grado en el que el jefe hace lo que dice y su discurso es transparente.

a) ¿En qué grado identificas que existe respaldo explícito y concreto en el discurso de tu jefe?

1. No existe respaldo.
2. Creo que tiene respaldo pero no lo identifico.
3. En ocasiones el discurso tiene respaldo explícito y concreto.
4. Rara vez el discurso es ambiguo y carece de un respaldo concreto.
5. El discurso siempre está respaldado por elementos concretos.

b) Tu jefe ¿Cumple con sus promesas?

1. Nunca las cumple.
2. Rara vez las cumple.
3. Normalmente las cumple.
4. Asiduamente las cumple.
5. Siempre las cumple.

c) Tu jefe ¿Hace lo que dice?

1. Nunca.
2. Rara vez.
3. Normalmente.
4. Asiduamente.
5. Siempre.

- **Respeto:** nivel de reconocimiento y aceptación de la autoridad.

d) ¿Consideras que tu jefe tiene capacidades y actitudes que le permiten manejar equipos de trabajo?

1. No tiene.
2. Tiene pero son insuficientes.
3. Tiene las mínimas necesarias.
4. Tiene algunas capacidades y actitudes destacables.
5. Tiene grandes cualidades para el manejo de equipos de trabajo.

e) ¿Qué grado de racionalidad aplica tu jefe en su rol?

1. Siempre es irracional.
2. En ocasiones es irracional.
3. Normalmente es racional.
4. Rara vez es irracional.
5. Siempre es racional.

- **Imparcialidad:** grado en el que el jefe manifiesta preferencias y amiguismo para con ciertos integrantes del equipo.

f) Tu jefe ¿Mantiene relaciones extra-profesionales con integrantes del equipo de trabajo?

1. Sí. El equipo está conformado por sus allegados personales.
2. Sí. Mantiene habitualmente relaciones extra-profesionales con algunos miembros del equipo.
3. En ocasiones mantiene relaciones extra-profesionales con algunos miembros del equipo.
4. Habitualmente no mantiene relaciones extra-profesionales con los miembros del equipo.

5. No mantiene relaciones extra-profesionales con ningún miembro del equipo.

g) Tu jefe ¿Demuestra tener preferencias por aquellos miembros del equipo de trabajo que le son más allegados?

1. Tiene preferencias evidentes y concretas.
2. Manifiesta preferencias en aspectos concretos pero intenta que no sean evidentes.
3. Tiene preferencias pero no lo manifiesta en elementos concretos.
4. No puedo afirmar que tenga o no preferencias.
5. No tiene preferencias.

SECCIÓN 2: RELACIÓN CON EL TRABAJO

- **Orgullo:** nivel de importancia relativo que cada trabajador percibe que su tarea tiene en los procesos y resultados de la empresa. Grado en el que su trabajo cubre sus expectativas profesionales.

h) ¿Qué nivel de importancia crees que tienen tus tareas respecto a los procesos centrales de la empresa?

1. Son totalmente irrelevantes para los procesos centrales de la empresa.
2. Tienen escasa relevancia en los procesos centrales de la empresa.
3. No son centrales en los principales procesos de la empresa pero son importantes.
4. Son muy relevantes para los procesos centrales de la empresa.
5. Son indispensables para los procesos centrales de la empresa.

i) ¿En qué grado consideras que tu trabajo contribuye a los resultados de la empresa?

1. No contribuye a los resultados de la empresa.
2. Contribuye a los resultados de la empresa pero no identifico de qué manera.
3. Contribuye a procesos que impactan indirectamente en los resultados de la empresa.
4. Contribuye a procesos que impactan directamente en los resultados de la empresa.
5. Contribuye directamente a los resultados de la empresa.

j) ¿En qué medida tu trabajo cubre tus expectativas profesionales?

1. No las cubre.
2. Cubre mínimamente mis expectativas.
3. Cubre medianamente mis expectativas.
4. Cubre completamente mis expectativas.
5. Supera mis expectativas.

SECCIÓN 3: RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS

- **Camaradería:** grado en que los miembros de un equipo colaboran mutuamente con su trabajo.

k) ¿Consideras que tu equipo de trabajo: obstaculiza o facilita el desarrollo de tus actividades y el cumplimiento de tus objetivos?

1. El equipo es un obstáculo fundamental en mi trabajo.
2. En ocasiones el equipo obstaculiza mi trabajo.
3. El equipo no es un obstáculo pero tampoco facilita mi trabajo.

4. El equipo facilita mi trabajo.
5. Mi equipo facilita y agrega valor a mi trabajo.

SECCIÓN 4: DESARROLLO DE CARRERA

- **Acompañamiento:** apoyo de la empresa en el desarrollo de la carrera profesional dentro de la compañía

l) ¿La empresa tiene un plan de carrera para vos?

1. No. Siempre estuve en el mismo puesto y la empresa no ofrece perspectivas de desarrollo.
2. Creo que en algún momento de mi carrera en la empresa tendré una posibilidad de desarrollo.
3. Mi desarrollo profesional depende de posibles necesidades concretas y urgentes de la empresa.
4. Creo que la empresa tiene un plan de carrera pero no identifico cuál es.
5. Sé exactamente cuál es el plan de carrera que la empresa tiene para mí.

m) ¿Consideras que desde la compañía existe apoyo y acompañamiento mediante capacitaciones que favorezcan tu desarrollo?

1. No. Ni siquiera me capacitan para mi puesto actual.
2. Existe capacitación informal y se aplica solo para el puesto actual.
3. Existe capacitación formal para el puesto actual pero no para cubrir otros puestos en un futuro.
4. Existe un plan de capacitación informal para cubrir puestos a futuro.
5. Existen planes de capacitación formal tanto para las necesidades del puesto actual como para cubrir puestos en un futuro.

SECCIÓN 5: SERVICIOS DE LA EMPRESA:

Comedor

- **Variedad:** el comedor ofrece un menú variado y flexible a las necesidades de los trabajadores.

n) El comedor de la empresa ¿ofrece un menú variado y adaptable?

1. No, tiene un menú único.
2. Hay un menú único y un menú opcional del cual se sirve un porcentaje ínfimo de los empleados.
3. Hay un menú único y un menú opcional del cual se sirve un porcentaje ligeramente inferior al total de empleados.
4. Las cantidades disponibles del menú principal y del opcional son iguales.
5. Hay dos o más menú y todos los empleados pueden elegir cualquiera de ellos.

- **Disponibilidad:** La comida está siempre lista y no hay que esperar reposición.

o) ¿Se agotan rápidamente los platos disponibles? ¿Tenés que aguardar tu comida?

1. Sí, siempre.
2. Rara vez la comida está lista cuando voy a retirarla.
3. En ocasiones debo aguardar para retirar mi comida.
4. Rara vez debo aguardar para retirar mi comida.
5. La comida está siempre lista.

- **Calidad:** nivel de aceptabilidad de la presentación, sabor y salubridad de la comida.

p) ¿Los platos están presentados de manera pulcra y prolija?

1. Nunca están prolijamente presentados.
2. En raras ocasiones están prolijamente presentados.
3. Habitualmente están prolijamente presentados.
4. En raras ocasiones no están prolijamente presentados.
5. Siempre están prolijamente presentados.

q) La comida ¿Es sana o provoca malestar/intoxicación?

1. Me provoca malestar y hasta intoxicación.
2. No me provoca intoxicación pero sí malestar.
3. No provoca malestar pero no considero que sea sana.
4. Considero que es sana, está dentro de lo que habitualmente comería.
5. Es más sana de lo que habitualmente comería.

Estacionamiento

- **Disponibilidad:** Existencia de lugares suficientes para albergar los vehículos de todo el personal de la empresa.

r) ¿Encontrás lugar para dejar tu vehículo en el estacionamiento de la empresa?

1. Nunca encuentro lugar.
2. Rara vez encuentro lugar.
3. Normalmente encuentro lugar.
4. Rara vez no encuentro lugar.
5. Siempre encuentro lugar.

s) El lugar de estacionamiento ¿Protege a tu vehículo de choques, robos y condiciones climáticas?

1. No, no lo protege de ninguno de los factores mencionados.
2. Protege mínimamente a los vehículos de algunos de los factores.
3. Protege parcialmente a los vehículos de algunos de los factores mencionados.
4. Protege medianamente a los vehículos de todos los factores mencionados.
5. Protege completamente a los vehículos de todos los factores mencionados.

Limpieza

- **Pulcritud:** grado de limpieza y orden de los espacios de trabajo.

t) ¿Tu ambiente de trabajo está siempre limpio y ordenado?

1. Nunca está limpio y ordenado.
2. Rara vez está limpio y ordenado.
3. Habitualmente está limpio y ordenado.
4. Asiduamente está limpio y ordenado.
5. Siempre está limpio y ordenado.

MANUAL DE USO DEL CUESTIONARIO

El cuestionario está compuesto por un total de 20 preguntas *múltiple choice*, donde sólo es posible elegir una respuesta. Dichas preguntas están distribuidas en cinco secciones que hacen referencia a los factores mediante los cuales medimos el clima organizacional. Estos factores son: relación con el jefe, relación con el trabajo, relación con los compañeros, desarrollo de carrera y servicios de la empresa.

Cada pregunta tiene cinco respuestas posibles de las cuales el trabajador deberá elegir la que coincida con su nivel de satisfacción. Dichas respuestas son graduales, desde el menor hacia el mayor grado de satisfacción.

- 1- MUY MALO
- 2- MALO
- 3- BUENO
- 4- MUY BUENO
- 5- EXCELENTE

Las respuestas de los colaboradores otorgan a la pregunta un puntaje de entre uno y cinco puntos según la respuesta dada; un punto para el menor nivel de satisfacción y cinco para el mayor. En base al resultado acumulado de las preguntas se definen intervalos de aceptación, cuyo rango se obtiene dividiendo el máximo puntaje posible del cuestionario, por la cantidad de posibles grados de satisfacción, es decir, cinco. El resultado será aceptable cuando el puntaje coincida con el grado de satisfacción “**BUENO**” o lo supere.

El grado de satisfacción de los colaboradores, tanto para cada sección de la encuesta como para el resultado global de la misma, se obtiene mediante el promedio de todas las respuestas obtenidas, es decir, sumando el total de

resultados obtenidos por sección, o globales, y dividiéndolo por el total de encuestas realizadas.

La encuesta de clima organizacional arroja dos tipos de resultados: por un lado, proporciona un resultado por sección de la encuesta que permite identificar el nivel de satisfacción del personal específicamente con el aspecto al que se hace referencia. Por otro lado, la encuesta arroja un resultado global que resume el estado general del clima organizacional. En ambos casos, para que el resultado sea aceptable, deberá alcanzar el rango correspondiente al nivel de satisfacción “**BUENO**”. A continuación se explica cómo obtener cada uno de estos resultados.

RESULTADOS POR SECCION

Como mencionamos anteriormente, cada pregunta tiene cinco respuestas posibles, las cuales otorgan un puntaje del uno al cinco a dicha pregunta, en virtud del grado de satisfacción que manifieste el colaborador respecto a lo que se le está preguntando. Al sumar la cantidad de preguntas que contiene cada sección multiplicada por cinco (máximo puntaje por pregunta), se obtiene el máximo puntaje posible por sección. En función a dicho puntaje se definen intervalos de aceptación para cada sección de la encuesta.

A continuación detallamos cómo se definen los intervalos de resultados por sección, para cada encuesta.

SECCIÓN 1: RELACIÓN CON EL JEFE

- Cantidad de preguntas: 7
- Puntaje máximo: 35 puntos
- Intervalo de aceptación:
 - MUY MALO: 1 – 7 puntos
 - MALO: 8 – 14 puntos
 - BUENO: 15 – 21 puntos

- MUY BUENO: 22 – 28 puntos
- EXCELENTE: 29 -35 puntos

SECCIÓN 2: RELACIÓN CON EL TRABAJO

- Cantidad de preguntas: 3
- Puntaje máximo: 15 puntos
- Intervalo de aceptación:
 - MUY MALO: 1 – 3 puntos
 - MALO: 4 – 6 puntos
 - BUENO: 7 – 9 puntos
 - MUY BUENO: 10 – 12 puntos
 - EXCELENTE: 13 – 15 puntos

SECCIÓN 3: RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS

- Cantidad de preguntas: 1
- Puntaje máximo: 5
- Intervalo de aceptación:
 - MUY MALO: 1 punto
 - MALO: 2 puntos
 - BUENO: 3 puntos
 - MUY BUENO: 4 puntos
 - EXCELENTE: 5 puntos

SECCIÓN 4: DESARROLLO DE CARRERA

- Cantidad de preguntas: 2
- Puntaje máximo: 10 puntos
- Intervalo de aceptación:

- MUY MALO: 1 – 2 puntos
- MALO: 3 – 4 puntos
- BUENO: 5 – 6 puntos
- MUY BUENO: 7 – 8 puntos
- EXCELENTE: 9 – 10 puntos

SECCIÓN 5: SERVICIOS DE LA EMPRESA

- Cantidad de preguntas: 7
- Puntaje máximo: 35 puntos
- Intervalo de aceptación:
 - MUY MALO: 1 – 7 puntos
 - MALO: 8 – 14 puntos
 - BUENO: 15 – 21 puntos
 - MUY BUENO: 22 – 28 puntos
 - EXCELENTE: 29 -35 puntos

RESULTADO GLOBAL DE LA ENCUESTA

El puntaje máximo que puede arrojar la encuesta son 100 puntos. Dicho puntaje se obtiene al multiplicar la mayor cantidad de puntos posibles por pregunta (cinco), por el total de preguntas (veinte). En virtud de la cantidad de puntos arrojados en las encuesta, se califica el estado del clima organizacional. A continuación detallamos los intervalos de resultados para cada encuesta.

- MUY MALO: 1 - 20 puntos
- MALO : 21 - 40 puntos
- BUENO: 41 - 60 puntos
- MUY BUENO: 61 - 80 puntos
- EXCELENTE: 81 - 100 puntos

Inicialmente cada pregunta vale cinco puntos como máximo. Esto implica que cada pregunta tiene la misma incidencia en el resultado de la encuesta.

A continuación se desarrollará la manera de modificar la incidencia de las preguntas o secciones en el resultado final de la encuesta.

OPCIÓN A

Aumentar la incidencia que tiene una (o varias) preguntas sobre el resultado de la encuesta.

Si una pregunta vale cinco puntos y se desea que valga diez puntos, por ejemplo para que su incidencia sobre el resultado se duplique, se debe proceder de la siguiente manera:

Nuevo puntaje de la pregunta: $PP1 = 10$

Preguntas restantes: 19

Puntaje máximo de la encuesta: 100

Puntos que valen las preguntas restantes (PPR)= $\frac{100 - (PP1)}{19}$

Mediante este cálculo se consigue modificar el peso que tiene una pregunta sin modificar el resultado final de la encuesta.

OPCIÓN B

Aumentar la incidencia de una pregunta sin disminuir el valor del resto de las preguntas de su sección.

Por ejemplo, se tiene una sección de cuatro preguntas y se desea duplicar la incidencia de una pregunta, sin disminuir el peso del resto de las preguntas de dicha sección. Recordamos que inicialmente cada pregunta tiene un valor de cinco puntos.

Sección X: 4 preguntas

Nuevo puntaje de la pregunta: PP1 = 10 puntos

Puntos que vale el resto de las preguntas de dicha sección (PPR)

PPR = 3X5 puntos = 15 puntos

Puntos que valen el resto de las preguntas del cuestionario (PPR)

$$\text{PPR} = \frac{100 - (1 \times 10 + 3 \times 5)}{16 \text{ (preguntas restantes)}}$$

OPCIÓN C

Aumentar el valor de una sección completa de preguntas de la encuesta.

Si una sección contiene, por ejemplo, tres preguntas y se desea incrementar la incidencia de la sección completa, se debe proceder de la siguiente manera:

Puntos que deseamos que valga la sección a la cual queremos asignar mayor incidencia: PP1 = 21(7 puntos por pregunta)

Puntos que valen el resto de las preguntas del cuestionario (PPR):

$$\text{PPR} = \frac{100 - (21)}{17 \text{ (preguntas restantes)}}$$

De las tres maneras explicadas se puede adaptar el cuestionario a las necesidades particulares de la empresa, otorgando mayor importancia a aquella/s sección/es en las que la empresa tiene un interés particular.

CUESTIONARIO DE REVISIÓN DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

ALCANCE

Este cuestionario será completado por las personas que integran el comité en el cual se toman las decisiones. Se recomienda que también sea completado por terceros (empleados no miembros del comité) para disminuir el sesgo que los miembros del comité decisorio puedan tener respecto a las falencias en el proceso de toma de decisiones.

OBJETIVO

El objetivo de este cuestionario es identificar en el proceso de toma de decisiones posibles causas de desvíos entre los resultados esperados en la aplicación de ciertas acciones y sus resultados reales. El resultado de este cuestionario no es numérico. Simplemente se aplica a modo de revisión del proceso de toma de decisiones como una herramienta para identificar problemas.

PRIMERA PARTE: IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS

1) ¿Qué debilidades identifica en el proceso de toma de decisiones? ¿Por qué considera que son debilidades?

2) ¿Qué efectos negativos tienen esas debilidades? ¿En qué área y de qué manera se manifiestan esos efectos negativos? ¿Cuáles cree que serían los resultados si esas debilidades no existieran?

SEGUNDA PARTE: FIJACIÓN DE OBJETIVOS

3) ¿Se fijan objetivos concretos de mejora del clima organizacional? ¿Cómo se fijan?

4) ¿Se ponderan los objetivos de clima organizacional? ¿Con qué criterios? ¿Cuál es el procedimiento de ponderación?

5) ¿Se revisan y actualizan los objetivos según las necesidades y circunstancias de la empresa? ¿Con qué periodicidad?

6) ¿Se comunican los objetivos de clima organizacional a los responsables de su cumplimiento? ¿En qué instancia del proceso? ¿De qué forma se comunican?

TERCERA PARTE: DIAGNÓSTICO

7) ¿Se sensibiliza al personal antes de desplegar una medición de clima organizacional? ¿Cómo se lleva a cabo dicha sensibilización?

8) ¿Se revisa la adecuación de las herramientas de medición del clima organizacional a las necesidades de información de la empresa? ¿Con qué periodicidad?

9) ¿Se tabulan los resultados de acuerdo a criterios pre-establecidos? ¿Cuáles son esos criterios? ¿Existe una herramienta de integración de los resultados? ¿Cómo se integran?

10) ¿Se comunican los resultados de las mediciones a todo el personal de la empresa? ¿Cuánto tiempo transcurre entre la aplicación de las herramientas y la comunicación de sus resultados?

CUARTA PARTE: ELABORACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS DE ACCIÓN

11) ¿Se incluyen en el desarrollo de alternativas de acción a personas de todas las áreas involucradas? ¿En qué instancia se incluye a esas personas?

12) Las alternativas de acción, ¿se vinculan con los objetivos de clima organizacional fijados? ¿De qué manera?

13) ¿Existen criterios pre-establecidos para la evaluación de alternativas? ¿Cuáles son esos criterios? ¿Se analizan las condiciones de aplicación de las decisiones?

14) ¿Se incluyen en la evaluación de las alternativas de acción a personas de todas las áreas involucradas en el tema a decidir? ¿Qué rol ocupan estas personas? ¿De qué manera participan en la evaluación de alternativas?

15) ¿Existen niveles de autoridad pre-determinados para validar los distintos tipos de acciones y/o decisiones? ¿Cómo se configuran esos niveles de autoridad?

QUINTA PARTE: IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN

16) ¿Se comunica a todo el personal de la empresa las acciones a implementar y los objetivos de las mismas? ¿Cuánto tiempo transcurre entre la comunicación de los resultados de la medición de clima organizacional y la comunicación de las acciones a implementar?

17) ¿Se explica a todo el personal los factores que motivaron las acciones a implementar? ¿Quién lo comunica? ¿De qué manera?

18) ¿Existen responsables asignados a la implementación de las acciones según el área involucrada en las mismas y el tipo de acción? ¿Cómo se designa a esos responsables?

19) Las acciones validadas ¿son llevadas a cabo? ¿Se establecen plazos y etapas para la puesta en práctica de dichas acciones? ¿Quién define esos plazos?

¿De qué manera? ¿Se comunican esas etapas y pasos a todo el personal de la empresa?

SEXTA PARTE: EVALUACIÓN DEL RESULTADO DE LA DECISIÓN TOMADA

20) ¿Se controla el cumplimiento de los objetivos de cada acción implementada? ¿De qué manera? ¿Existe alguna herramienta para esta medición? ¿En qué consiste y cómo se aplica?

21) En el análisis de la brecha entre los objetivos y los resultados reales de las decisiones, ¿se analizan los motivos que generaron dicha brecha? ¿En qué consiste este análisis?

22) A partir de los resultados de las acciones implementadas ¿Se controla el cumplimiento de los objetivos de clima organizacional predefinidos? ¿De qué manera? ¿Con qué periodicidad?

23) En el análisis de la brecha entre los objetivos de clima organizacional definidos y los alcanzados, ¿se analizan las posibles causas de dicha brecha? ¿Cómo? ¿Esta brecha es tomada como input para iniciar un nuevo proceso de toma de decisiones?

CONCLUSIONES

En nuestras visitas a Sulcar identificamos que, más allá de la demanda concreta de elaborar una herramienta que mida el impacto de las decisiones gerenciales en el clima organizacional manifestada por el Gerente de Recursos Humanos, la empresa presenta grandes falencias en la implementación de las herramientas de diagnóstico y, en general en el proceso de toma de decisiones respecto al clima organizacional. Esta situación llevó a que, además de elaborar un modelo de herramienta de medición que permita identificar el impacto que tienen las decisiones gerenciales en el clima organizacional, nos centremos en los procesos por los cuales se toman dichas decisiones y elaboremos un cuestionario de revisión de dicho proceso.

Al concentrarnos en los procesos que originan las decisiones que toman los gerentes respecto al clima organizacional, constatamos que el éxito o fracaso de una decisión no depende exclusivamente de la decisión en sí misma sino también de un diagnóstico acertado y de la correcta implementación y comunicación de la misma. En este sentido, consideramos que la adecuada implementación y comunicación de las decisiones tiene una importancia vital ya que, aunque el diagnóstico sea acertado y las decisiones sean las adecuadas, si estas últimas no son correctamente implementadas y difundidas, las medidas que se tomen y, por lo tanto el resto del proceso, no serán eficaces. Dicho esto y, tal como mencionamos en nuestro análisis crítico, consideramos que Sulcar debe concentrarse en definir y agilizar los plazos de validación de decisiones, así como en mejorar el eje de comunicación, para que los colaboradores puedan identificar a modo de causa – consecuencia los motivos que originan las decisiones y las soluciones que éstas proporcionarán a sus problemas. Así, la empresa logrará otorgar eficiencia y eficacia al proceso de toma de decisiones, mejorando la calidad y el efecto de las mismas.

Con respecto a la demanda expresada por el Gerente de Recursos Humanos, consideramos que la herramienta de medición propuesta permite sondear de

manera relativamente rápida y sencilla los resultados de las acciones implementadas y el estado general del clima organizacional, tomando como referencia los aspectos que se contemplan en las herramientas de diagnóstico. Creemos que este punto resulta esencial para la empresa, ya que en muchas ocasiones el despliegue de mediciones suele omitirse al resultar engorroso y costoso, lo cual lleva a los gerentes a una situación de incertidumbre y desorientación en la toma de decisiones, dado que no conocen los resultados que las mismas generan.

Podemos concluir que el proceso de toma de decisiones se completa y perfecciona con la medición, ya que esta última retroalimenta dicho proceso de la siguiente manera:

- Poniendo en evidencia la brecha entre los resultados esperados y los reales, lo cual impulsa a buscar las causas de dicha brecha y actuar sobre ellas.
- Sirviendo como input para decisiones futuras, proporcionando una idea de dónde estamos parados y a dónde queremos llegar, orientando así las decisiones hacia el logro de los objetivos planteados.

Como análisis final, podemos asegurar que tanto la herramienta de medición sugerida como las propuestas generales de mejora que presentamos, servirán a la empresa para orientar sus decisiones respecto a clima organizacional, mejorar la calidad del proceso que las origina y aceptar la implementación y difusión de las mismas, otorgando eficiencia al proceso, para alcanzar así los resultados deseados.

BIBLIOGRAFÍA

- BETIA, Juan José en <http://www.rrhh-web.com/artauditoria.html>
- BOHLANDER, George y otros. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Color S.A. Julio 2004.
- GIBSON, James. *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Editorial: McGrawHill. Año 2006.
- GÓMORA, Susana Salazar en:
<http://www.cnnexpansion.com/opinion/2010/09/08/las-causas-psicologicas-de-una-renuncia>
- HAMPTON, David R. *Administración*. 3° edición. Editorial Mc Graw-Hill. 1995.
- HERNÁNDEZ RODRIGUEZ, Ana. *Revista latina de comunicación social* 48. Marzo de 2004.
- <http://www.altonivel.com.mx/5986-empleados-desmotivados-senal-de-renuncia.html>
- http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf
- <http://www.meconsul.com/Informes/generacion-y-cambian-de-empleo-por-el-clima-laboral-y-en-busqueda-del-desarrollo-profesional.html>
- http://www.valorhumano.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=70
- KOONTZ, Harold y WEIRICH, Heinz. *Administración, una perspectiva global*. 10° edición. Editorial Mc Graw-Hill. 1995.
- LOMONOSOV, B. F. *El Problema de la comunicación en psicología*.
- MARTÍNEZ POSADAS, Seleste en:
<http://www.turevista.uat.edu.mx/Volumen%203%20Numero%204/comunicacion%20organizacional.htm>
- NEFFA, Julio César. *¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo?* Buenos Aires 1989.

- PFEFFER. *La Ecuación Humana*. Editorial Gestión 2000. 1999.
- ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. *Administración*. 8° edición. México 2005.
- RODRIGUEZ, Darío. *Diagnóstico organizacional*. 6° edición. Editorial Universidad Católica de Córdoba. Chile 2005.
- SCHEIN, Edgar. *Psicología de la organización*. 3° edición. Editorial Prentice Hall. 1982.
- THOMPSON. *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. 4° edición. México 2003.
- TRUMAN, Harry S. en http://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA CON EL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE INGENIERIA.

ANEXO 2: ENTREVISTA CON EL COORDINADOR DE INGENIERÍA.

ANEXO 3: FORMULARIO DE ENTREVISTA DE EGRESO.

ANEXO 4: FORMULARIO DE ENTREVISTA DE CONOCIMIENTO.

ANEXO 1

ENTREVISTA CON EL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE INGENIERIA

Luego de finalizar nuestro estudios de la Licenciatura de Recursos Humanos, nos estuvimos preguntando en que organización podíamos realizar nuestro trabajo de intervención, que temática nos atrapaba, en fin inquietudes previas a un proyecto de grado; por ese motivo visitamos y averiguamos de varias empresas, hasta que finalmente en el mes de diciembre del año 2012, concretamos una entrevista con el gerente de recursos humanos de ingeniería de Sulcar. En ella este nos recibió amablemente, y conversamos acerca de la empresa, del rol de recursos humanos en ella, de algunos problemas, entre otras cosas.

Fue en este encuentro donde a partir de nuestro interés por la temática de la medición de los procesos de Recursos Humanos; y las inquietudes presentadas por el gerente, surgió la necesidad conjunta de analizar el proceso de tomas de decisiones, buscar sus fortalezas y debilidades y a su vez elaborar una herramienta que permita conocer el impacto de dicho proceso de decisiones gerenciales en el clima organizacional de Sulcar.

Partiendo de esta premisa concretamos una nueva entrevista, esta vez más formal, donde pudimos hondar más en información de la compañía, en las gestiones de recursos humanos, en sus procesos de toma de decisiones, en las herramientas de recolección de datos acerca del clima organizacional, entre otros temas. Para ello, planteamos una entrevista con un formato de preguntas semiabiertas, la cual presentamos a continuación:

LA EMPRESA

- ¿Cómo fueron los comienzos de Sulcar? Nos podría relatar una breve historia de sus inicios y como se fue expandiendo, y particularmente como se asentó en Córdoba.
- ¿En la actualidad como se encuentra compuesta la organización? Nos podría facilitar un organigrama.
- Adentrándonos en el área de Recursos Humanos. ¿Cómo se compone la dirección de Recursos Humanos? Organigrama.
- ¿Cuáles son los principales ejes de esta dirección? ¿Y cuáles son sus principales actividades?
- ¿Estos ejes se desglosan en subáreas? ¿Cuáles son y qué actividades realizan cada una de ellas?
- ¿Cuáles son los principales aportes de la gestión de Recursos Humanos a la organización?
- ¿Cómo interactúa recursos humanos con las demás direcciones o sectores?

CLIMA ORGANIZACIONAL

- ¿Qué importancia le otorga la organización, y usted al clima laboral de la empresa?
- ¿Qué herramientas o mecanismos son utilizados en Sulcar para recolectar datos acerca del clima organizacional?
- ¿En qué consiste cada uno? ¿Cuáles son los pasos de aplicación de cada herramienta?
- ¿Existe un tiempo determinado para aplicar cada herramienta?
- ¿Son los resultados obtenidos comunicados al personal?
- ¿Cada Recursos Humanos Proximidad trabaja de la misma forma?
- ¿Usted con el área de ingeniería tiene alguna forma de trabajo diferenciada producto del área en la cual trabaja?

- Una vez obtenidos los datos. ¿Qué tipo de tratamiento se les da? ¿Cómo son utilizados?
- Si estos son utilizados para llevar a cabo acciones. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones que se lleva adelante para determinar cuáles son las acciones de mayor importancia que se deben llevar a cabo?
- ¿Cómo es el proceso de validación de las acciones que se eligieron para desarrollar?
- ¿Una vez puestas en marcha las tareas que buscan mejorar el clima organizacional, ¿son comunicadas al personal para que esté al corriente de las mismas? ¿A través de que canales?
- ¿Se mide el impacto que tuvieron estas acciones en el clima organizacional? ¿Cómo?

ANEXO 2

ENTREVISTA CON EL COORDINADOR DEL SECTOR DE INGENIERIA

Para tener un conocimiento más acabado de la organización y del sector donde íbamos a desarrollar nuestro proyecto realizamos a su vez una entrevista con el *coordinador de ingeniería*, el cual nos brindó un conocimiento más acabado del área, explicándonos sus funciones, como se organiza esta importante dirección y algunas apreciaciones acerca de la función de Recursos Humanos y las acciones que lleva adelante.

Aquí se presenta el formato de la entrevista informal con preguntas abiertas que llevamos a cabo con el ingeniero:

- ¿Cómo se compone la dirección de Ingeniería? ¿Tendría un organigrama para facilitarnos?
- ¿Cuáles son las tareas que lleva adelante esta dirección en la organización?
- ¿Cuáles son las funciones de cada área de esta dirección?
- ¿Cómo interactúan estas áreas con las demás direcciones?
- ¿Cómo es considerado el aporte que realiza Recursos Humanos para con la organización, y para con la dirección de ingeniería en particular?
- ¿Qué opinión le merecen las herramientas que utiliza RRHH para sondear el clima laboral? ¿Las considera oportunas y útiles? ¿Cómo las ve el personal que compone esta dirección?
- ¿Se plasman a su parecer, de manera adecuada las acciones orientadas a mejorar el clima laboral? ¿Son estas acciones apreciadas por los ingenieros que componen el área?
- ¿Considera oportuna la entrevista de egreso de los ingenieros? ¿Cree que a partir de las mismas es posible llevar adelante un plan de retención de recurso humano?

ANEXO 3



MODELO DE ENTREVISTA DE EGRESO

DRH

DATOS PERSONALES

Apellido y Nombre	_____	Legajo	_____
Puesto / Función	_____	Edad	_____
Área	_____	Fecha de Ingreso	_____
Jerarquía	_____	Fecha de egreso	_____

¿Por qué decidió dejar la empresa?

Motivos personales	<input type="checkbox"/>
Falta de oportunidades de progreso	<input type="checkbox"/>
Características de la compañía	<input type="checkbox"/>
Mejora económica	<input type="checkbox"/>
Características del puesto	<input type="checkbox"/>
Clima laboral	<input type="checkbox"/>
Relación con su superior	<input type="checkbox"/>
Presión v/o stress laboral	<input type="checkbox"/>

El Ingreso

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco	Insatisfecho
1. La descripción de su posición y/o responsabilidad				
2. La claridad sobre la cultura organizacional y los valores de Sulcar				
3. El cumplimiento de sus expectativas en cuanto a su incorporación				

Su trayectoria en Sulcar

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Insatisfecho
1. El feedback recibido sobre su desempeño				
2. La competitividad del salario respecto del mercado				
3. Los cambios, promociones y/o desarrollo profesional				
4. La capacitación periódica recibida lo ha preparado para enfrentarse a las necesidades de su puesto				

Relación colaborador / superior / equipo de trabajo

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Insatisfecho
1. La relación con su superior				
2. El trabajo en equipo entre los miembros del sector				
3. La integridad y el comportamiento ético de su equipo de trabajo				
4. La transversalidad propiciada por su jerarquía con otros				

Beneficios ofrecidos por Sulcar

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Insatisfecho
1. Automóvil (compra)				
2. Automóvil (asignación)				
3. Comedor				
4. Estacionamiento				
5. Página de beneficios				

Comentarios

Firma Entrevistador

Firma Entrevistado

ANEXO 4



MODELO DE ENTREVISTA DE CONOCIMIENTO

DRH

DATOS DEL COLABORADOR

Apellido v Nombre _____

Legajo _____

Puesto / Función _____

Edad _____

Área _____

Fecha de Inicio en el Puesto _____

Jerarquía _____

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

1) ¿Cuáles son los objetivos de tu puesto y sus características principales?

2) ¿Tu puesto tiene vínculos transversales? ¿Cómo funcionan esas relaciones con los soportes?

ETAPAS PROFESIONALES

3) ¿Cuál ha sido tu aspiración profesional antes y después de ingresar a Sulcar?

4) ¿Cuál ha sido tu recorrido profesional antes y después de ingresar a Sulcar?

5) ¿Podrías comentar los logros y obstáculos importantes que atravesaste en tu carrera dentro de Sulcar?

6) En caso de que hayas cambiado de puesto ¿cuáles fueron las razones principales para la movilidad?

--

7) ¿Cómo visualizas tu desarrollo profesional a corto y mediano plazo?

--

8) ¿Cómo calificarías la respuesta que te dio la empresa a tus aspiraciones?

--

9) ¿Cuál es tu punto de vista sobre la formación que recibiste en el presente año?

--

10) ¿Cuál es tu grado de satisfacción en tu puesto actual?

--

11) ¿Cuál es el nivel de exigencia que percibís en tu actividad diaria?

--

12) ¿Cómo calificarías las condiciones de trabajo en tu puesto?

--

13) ¿Cuáles serían, a tu criterio los puntos de satisfacción e insatisfacción respecto a la empresa?

SATISFACCIÓN	INSATISFACCIÓN
--------------	----------------

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA (A completar por RHP)

--