



Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario - Campus Pellegrini

Carrera: Licenciatura en Comercialización

Trabajo Final de Carrera Título:

*La influencia de las acciones motivacionales para fidelizar al
cliente interno en Tarjeta Naranja S.A.*

Estudio de Caso en el campo profesional para la obtención del título de
Licenciada en Comercialización.

Alumno: Tamara Pesoa tpesoal8@gmail.com

Tutor de Contenidos: Prof. Ps. María Laura Raggio

Tutor Metodológico: Prof. Ps. Laura M. Berizzo

Marzo 2016

INDICE

	Página
AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	4
PARTE 1: Problematización del Estudio de Caso	6
Descripción de la organización.....	8
Enunciado de sus propósitos, principios y valores	10
Factores críticos internos y externos de la empresa	13
Cuadro FODA	14
Implicancia de los factores críticos en el desarrollo de la empresa	14
PARTE 2: Marco Teórico	16
PARTE 3: Metodología.....	31
Variables en análisis	31
PARTE 4: Exposición de Resultados.....	33
4.1 Análisis de datos	33
4.1 Líneas de acción	37
CONCLUSIONES	40
ANEXOS.....	42
BIBLIOGRAFÍA.....	47

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Ds, por ayudarme a realizar todos mis logros personales, uno de los tantos, éste... Recibirme.

A mis papas, Gustavo y Susana, por acompañarme incondicionalmente y brindarme todo lo que está a su alcance y más también. Gracias por haberme transmitido valores tan importantes que hoy me ayudan a ser una mejor persona. A mi hermano David, de quién puedo aprender con sólo mirarlo.

A quien cuando empecé este trabajo final era mi novio y hoy ya es mi marido. Gracias por ser mi sostén, mi cable a tierra y por enseñarme todo mi potencial.

A mis amigas por apoyarme y acompañarme en mis decisiones.

A mis compañeros de esta carrera que me alegraron mis mañanas durante cuatro años e hicieron que el cursado de las materias sea un placer.

A todos los profesores de la UAI por haberme enseñado y transmitido sus experiencias personales para poder aprender de ellas. Al director de la Universidad, Oscar Navós, por estar siempre dispuesto a escuchar mis inquietudes.

A mis tutora de contenido Prof. Ps. María Laura Raggio, por haberme despertado en sus clases el interés por investigar este caso. Y a mi tutora metodológica, Prof. Ps. Laura M. Berizzo, por la paciencia que me tuvo y por haberme alentado a la realización de este trabajo, siempre recibiendo con una sonrisa. Gracias a ambas por brindarme su tiempo y asesoramiento en el desarrollo de este trabajo.

¡Gracias de corazón! Hoy cierro ésta etapa, que tanto significó para mí, feliz.

RESUMEN

En los últimos tiempos surgió una tendencia en el ámbito profesional y laboral de solicitar responsabilidad y compromiso frente a una sociedad cada vez más demandante. A causa de esto, las empresas se vieron obligadas a aggiornarse a la realidad y responder al pedido implícito de la sociedad.

El presente estudio, lo generamos para analizar los aportes que brinda la incorporación de las acciones motivacionales aplicadas para fidelizar a los empleados en la empresa de servicios Tarjeta Naranja S.A; y la influencia de éstas en la empresa. Se analizará el caso de la empresa de servicios de origen cordobés: Tarjeta Naranja, ya que posee un perfil de marca sumamente interesante en cuanto a su cultura corporativa.

A lo largo de este estudio analizamos principalmente, la motivación y satisfacción, es decir, si la empresa motiva a sus empleados y de qué manera, si su trabajo ayuda a las personas a desarrollarse de acuerdo con sus capacidades, si es desafiante y si se puede equilibrar con la vida personal, la gestión de Recursos Humanos, evaluamos si la misión, visión y valores de la empresa se encuentran presentes en el día a día del trabajador y también si la empresa busca promover el trabajo en equipo, si existe una buena relación entre empleados, si se genera buen ambiente de confianza, respeto y cooperación.

Palabras clave: *empresa, acciones motivacionales, fidelizar, empleados, Tarjeta Naranja.*

INTRODUCCIÓN

El concepto motivación es usualmente utilizado por las personas en diferentes contextos y con distintos sentidos. En este trabajo utilizaremos la motivación en el ámbito del trabajo y su relación con otros componentes esenciales del comportamiento organizacional, como la satisfacción laboral.

La motivación en el trabajo, puede entenderse como un proceso mediante el cual se inicia, se mantiene y se dirige la conducta hacia el logro de ciertas metas que satisfacen necesidades personales y a la vez, permite el logro de las metas organizacionales.

El presente estudio lo realizamos con el objetivo de analizar de qué manera, las estrategias motivacionales orientadas a los empleados influyen en la satisfacción y fidelidad de éstos para con la empresa. Mientras que nuestros objetivos específicos se centraron en caracterizar los planes motivaciones orientado a los empleados, describir los niveles de satisfacción de los clientes internos y fundamentar las razones por las cuales se considera pertinente evaluar y fortalecer las acciones motivacionales en la empresa.

PARTE 1: Problematización del Estudio de Caso

La problemática está centrada en descubrir cuáles son los incentivos que buscan las personas para responder en el ámbito laboral y profesional, y a su vez, cuáles son los resultados de éstos estímulos.

“Muchos son los esfuerzos que se han hecho, a través de toda la historia, para tratar de resolver el problema de qué es lo que verdaderamente motiva a la gente. ¿Qué es lo que hay en la naturaleza de los seres humanos que los hace comportarse en una forma determinada?”¹. Aunque la respuesta a éste interrogante parezca fácil, el problema aún sigue sin solución.

Los diversos y constantes cambios sociales y culturales, no solo tuvieron impacto en los individuos sino también en las organizaciones, y el objetivo actual de éstas no solo está dedicado a satisfacer las necesidades de sus clientes y lograr la fidelización de ellos sino también atraer y desarrollar a los clientes internos de las organizaciones, comúnmente llamado empleados. Las empresas se vieron obligadas a tomar una decisión basada en implementar y lograr la adaptación de acciones motivacionales para alcanzar “la necesidad de pertenencia que hace que el hombre adhiera ciertas actitudes de la empresa que no aceptaría de otra manera”².

Como señala M. Patricia Aragón Sanchez, “En la actualidad las principales razones de permanencia o abandono de la empresa se centran en razones de tipo emocional. Los y las profesionales cada día valoran más la flexibilidad, la autonomía, los programas de apoyo, la formación, las medidas de conciliación de la vida personal y laboral, el buen ambiente laboral”³. Como seres humanos, buscamos en la vida motivaciones personales para conseguir determinados objetivos. También la persona busca en su lugar laboral motivaciones por esto, es importante que la empresa las

¹ Schein, Edgar H. 2004. *Psicología de la Organización*. México. Prentice Hall; p. 36. Consultado el 15/06/2015.

² Maristany, Jaime. 1994. *Motivación, Claves para una Empresa Exitosa*. Buenos Aires. Layetana Ediciones; p. 82. Consultado el 13/09/14

³ Aragón Sanchez, M. Patricia. *La importancia de la motivación laboral*. Disponible en <http://www.microsoft.com/business/es-es/content/paginas/article.aspx?cbcid=176> 14/06/2011. Consultado el 28/09/14.

desarrolle y transmita un estímulo para alcanzar los objetivos que busca la organización.

Generando, de esta manera, la reciprocidad entre los trabajadores y la organización. Donde los directivos organizacionales les exigen a sus empleados el cumplimiento de tareas en plazo y forma solicitada, mientras que el empleado cumple con éstas de manera más eficiente y con mayor productividad. Para lograr este aumento de eficiencia y productividad es importante implementar las herramientas y acciones motivacionales.

Considerando a los empleados como los activos más importantes dentro de la organización, es de suma importancia atraer, desarrollar y retener a éstas personas que son capaces de aportar ventajas competitivas a la empresa a través de acciones motivacionales, alcanzando una mayor productividad como también una mejora en la calidad del trabajo.

Con este Estudio de Caso, buscamos entender el impacto que generan en la empresa y en su productividad, la utilización de las acciones motivacionales. Alentando y motivando la cooperación y colaboración entre los empleados para alcanzar los objetivos empresariales y así, generar una retroalimentación entre las empresas y los empleados de ésta.

La Lic. Carla Giacchi, responsable de selección de personal en Adecco⁴, afirma que “Hoy por hoy, las distintas empresas están atravesando un momento de crisis, lo cual lleva a la necesidad de producir más con la misma cantidad de empleados. Una de las formas para lograrlo, es motivar al personal, porque son ellos los que colaboran a diario con el logro de objetivos de las organizaciones”⁵. Al utilizar las acciones motivacionales hacia los empleados como recurso, la empresa puede percibir en sus trabajadores un mejor desarrollo y desempeño en sus respectivas áreas de trabajo consiguiendo un aumento de productividad.

El estado de ánimo de las personas cambia constantemente y esto se ve reflejado en el desempeño laboral presentando posibles problemas tales como, disminución en la producción, falta de compromiso laboral, aumento de quejas en los clientes, impuntualidad, ambiente no confortable, insatisfacción en el trabajo, rotación del personal, falta de relaciones interpersonales, ausencia de incentivos.

⁴ Líder en contratación de personal y soluciones en Recursos Humanos. Disponible en www.adecco.com.ar/ Consultado el 22/10/14

⁵ Lic. Giacchi, Carla. *La importancia de la motivación en la organización*. Disponible en <http://boomconsultora.wordpress.com/2011/09/16/la-importancia-de-la-motivacion-en-la-organizacion/> 16/09/2011. Consultado el 28/09/14.

Nos propusimos demostrar que si la empresa de servicio, Tarjeta Naranja S.A. localizada en Córdoba aplica correctamente las herramientas motivacionales, va a lograr no solo atraer al cliente interno sino también lograr la fidelización de éste y de esta manera, alcanzará a cumplir con los objetivos organizacionales.

Descripción de la organización

Tarjeta Naranja, la principal emisora de tarjetas de crédito de Argentina. Una empresa que brinda servicios orientados al consumo con calidad y calidez, a través de Colaboradores alegres, capaces y motivados. Una compañía de sólida trayectoria y firme liderazgo, basada en la capacidad de su gente y en una filosofía de trabajo, donde la innovación es una premisa insustituible.



El esfuerzo y la visión de David Ruda y Gerardo Asrin hicieron de “Salto 96” el comercio más importante del mercado de la ciudad de Córdoba. Su rápido crecimiento disparó una enorme cantidad de cuentas corrientes, lo que llevó a desarrollar una tarjeta de identificación y operación propia para financiar las compras de los clientes. Así nació Tarjeta Naranja con importantes beneficios que en poco tiempo fueron aprovechados por más comercios y nuevos usuarios.

Tarjeta Naranja nace, entonces, como consecuencia del proceso de evolución permanente de las “cuentas corrientes” que utilizaba el comercio de artículos deportivos SALTO 96. Con ese sistema operaban sus clientes, quienes abonaban en 2 ó 3 cuotas sin intereses, sus compras de indumentaria deportiva.

En 1985 se incorpora el plástico como sistema para una rápida identificación de cada cliente, agilizando y haciendo más eficiente su atención. Comienza así un proceso de expansión que llevó a Tarjeta Naranja a ocupar el liderazgo nacional en Tarjetas Nacionales.

Esta expansión del plástico logró que, en 1992, los dos socios se encontraran con más de 72 mil tarjetas activas y la oportunidad de independizar a Tarjeta Naranja de su cuna deportiva para posicionarla como empresa de servicios, con sede en pleno centro de Córdoba (Sucre 145) que, en solo unos años, superó los 150 mil resúmenes.

Tras sus inicios como tarjeta identificatoria y operativa de las cuentas corrientes de Salto 96, Tarjeta Naranja se convirtió rápidamente en un éxito masivo de aceptación pública, que la transforma en un instrumento de compras en otros comercios de la ciudad.

Nacen así los “Comercios Amigos” adheridos al sistema y, en tan solo dos años, más de 40.000 familias cordobesas la utilizan como su más eficaz instrumento de pago para todo tipo de compras. A partir de ese momento, el desarrollo es constante y la expansión geográfica lleva a Tarjeta Naranja a las principales localidades del país.

En 1995 la inclusión accionaria de Banco Galicia posibilita la generación inmediata de nuevos planes y servicios financieros para los titulares, acelerando y consolidando su proceso de crecimiento hasta alcanzar el liderazgo indiscutido que hoy ocupa entre las tarjetas de crédito de Argentina. Esta alianza permitió rápidamente la apertura de más sucursales en el resto de la provincia.

En 1998, la alianza con Visa permitió cruzar las fronteras del país y los titulares de Tarjeta Naranja pudieron utilizar su plástico en todo el mundo. Simultáneamente comienza a producirse una etapa de expansión nacional en el interior de Córdoba, noroeste, noreste y sur argentino.

En el 2004 se acentúa el Plan de Expansión nacional, destacándose la apertura de 20 nuevas sucursales y los desembarcos en las provincias de Buenos Aires y La Pampa entre otras, llegando a todo el país. Ya en el 2005, una nueva alianza estratégica, con MasterCard, amplía la aceptación mundial y los beneficios exclusivos para todos los titulares.

En el 2007, la fusión con American Express suma “prestigio global”, completando la magia de Tarjeta Naranja. En el mismo año la empresa desembarcó en República Dominicana, donde hoy tiene 3 sucursales y más de 300 colaboradores.

Tarjeta Naranja fue evolucionando y ampliando cada vez más su negocio a través de la emisión de diferentes tarjetas: primero las propias (Tarjeta Naranja Clásica, Tarjeta Naranja Oro, Tarjeta Naranja Teen) y más tarde concreta alianzas estratégicas con tarjetas internacionales (Visa, MasterCard, American Express), que le permiten ampliar cada vez más su negocio a través de la emisión de diferentes co-brandings. Esta característica diferenciadora se traduce principalmente en más y mejores beneficios para los clientes:

- Posibilidad de aprovechar todas las promociones y planes de Tarjeta Naranja, Visa, MasterCard y American Express en Argentina y el mundo.
- Bajo costo de resumen de cuenta, reposición y renovación de tarjetas.
- Resumen de cuenta unificado con los detalles de las compras de todas las tarjetas.
- Atención persona a persona a través de colaboradores capacitados para brindar respuestas eficientes con calidez.
- Proximidad y cobertura a través de 177 sucursales en todo el país.
- Calidad en todos los productos y servicios.

Enunciado de sus propósitos, principios y valores

La honestidad, jovialidad, eficiencia y la autocrítica son cualidades que distinguen a los equipos de trabajo en Tarjeta Naranja, orientando todos los esfuerzos hacia la satisfacción del cliente. Esto se refleja en una misión, un claro objetivo, una estrategia bien definida y valores inalterables, pilares fundamentales de su accionar.

Empiezan cada día de la misma manera: trabajando y pensando cómo hacerle la vida más fácil a nuestros Colaboradores, Titulares y Comercios Amigos.

Calidad asegurada:

En Tarjeta Naranja están convencidos de que la excelencia en cada una de las tareas que realizan es fundamental para la diferenciación en el mercado y la satisfacción de cada uno de nuestros Clientes. Toda la empresa se encuentra alineada bajo rigurosos estándares y, de esta manera, el compromiso con la calidad inspira a todos los procesos y operaciones de la empresa y se imprime con fuerza en la labor de nuestros Colaboradores.



Desde 2005, Tarjeta Naranja tiene sus procesos certificados bajo normas ISO 9001:2008, una certificación internacional que garantiza la mejor calidad de atención para sus Titulares y Comercios Amigos, en todos los puntos del país donde opera la empresa.

Hacia adentro, este modelo de gestión les permite reducir al mínimo los errores y otorga a nuestros Colaboradores metodología y previsibilidad para realizar su trabajo.

Hacia afuera, se traduce en mayor satisfacción y confianza por parte de los Titulares, Comercios Amigos, Proveedores y demás públicos.

Valores

Los valores describen el ideal de empresa que se quiere alcanzar. Conforman las normas de trabajo y convivencia; son pautas que estamos dispuestos a defender siempre. Son cuatro:

Alegría del trabajo: Quieren que las personas se sientan felices, cómodas en su puesto de trabajo y su equipo y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva. Este valor los compromete a sentirse bien, satisfechos, seguros, acompañados y a formar equipos con amigos que tienen similares inquietudes y aspiraciones. Que sepan que pueden contar con la empresa y con sus compañeros, porque Tarjeta Naranja es la suma de los sueños, los intereses y las aspiraciones de todos.



Puertas abiertas: Es una empresa democrática. Tarjeta Naranja es una empresa de “puertas abiertas”. Como consecuencia, todos tienen obligaciones, pero también derechos, y con ello la permanente posibilidad de ser pro-activos en el trabajo, y con sus compañeros. Cada Colaborador debe mantener y encontrar siempre abiertas las puertas para escuchar, sugerir, reclamar o criticar. Para intentar que todo funcione mejor. “Puertas abiertas”, significa ¡Bienvenidas las ideas! Bienvenidos comentarios, sugerencias, expectativas, críticas, y bienvenidas también las palmadas y felicitaciones. “Puertas abiertas”, significa también, por supuesto, bienvenidos los clientes externos y sus problemas, que serán solucionados; sus necesidades, que intentaremos satisfacer, y sus aspiraciones, que orientarán nuestra acción. Esta empresa de “puertas abiertas” es una empresa viva, en permanente evolución, donde trabajamos...tomados de la mano. Todas las puertas están abiertas y del otro lado siempre se encuentra alguien dispuesto a escuchar y canalizar sugerencias. Los canales para comunicarse siempre están abiertos, y no importa el tamaño de la puerta... todos están para escuchar.



Mejora continua: No hay mejora continua sin esfuerzo. Todo aprendizaje conlleva gran cantidad de repeticiones, ensayos y errores. Por mejor que se haga una tarea o por eficiente que resulte, siempre se puede mejorar. Cada día pueden mejorar, generando nuevas ideas y buscando diferentes formas para lograr mayor eficiencia. Cuando las buenas ideas de unos se acoplan con las de otros, la mejora continua está asegurada. Es una búsqueda sin límites y un desafío constante a la rutina.



Pirámide invertida: Toda la organización está puesta al servicio del Cliente: los que más saben y mayor experiencia tienen están ubicados en la base. Y hacia arriba, donde están los Clientes que son el presente y futuro, se van encolumnando los más nuevos. Cada "nivel" dirige, ayuda y sirve de soporte al anterior, porque tiene más capacitación, experiencia y mayor responsabilidad. El cliente, es



PIRAMIDE INVERTIDA

una persona con sentimientos, aspiraciones e intereses particulares. Y merece ser tratado en exclusividad, con la máxima atención y buena voluntad.

Misión y Visión de empresa

La misión, visión y valores expresan la fuerza y definen la “Cultura Naranja”. Son la fuente de inspiración y describen el ideal de empresa que quieren alcanzar. Aquí están los principios que orientan el día a día:



Misión:

Brindar servicios financieros orientados al consumo con calidad y calidez, a través de un equipo de Colaboradores capaces, alegres y motivados.

Visión:

Ser el emisor líder en Argentina con presencia en todo el país, expandiendo el negocio internacionalmente.

Estrategias:

- Crecer a través de la expansión nacional e internacional con resultados sostenibles.

- Ofrecer a los Clientes una experiencia diferente, basada en servicios y comunicaciones innovadoras y atención con calidad y calidez.

- Crear relaciones amigables y robustas con los Clientes, Comercios Amigos y la comunidad. Desarrollar procesos simples y eficientes.

- Promover el desarrollo continuo de nuestros Colaboradores. Fomentar un clima de alegría, participación y trabajo en equipo. Proveer las mejores herramientas para gestionar.

Factores críticos internos y externos de la empresa

El análisis FODA es una herramienta que permite realizar un cuadro de la situación actual de la organización permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso del objeto de estudio y en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas y solo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

Cuadro FODA



Implicancia de los factores críticos en el desarrollo de la empresa

Fortalezas:

Tarjeta Naranja encuentra como principal fortaleza una cultura corporativa joven en la que se presta especial atención a los detalles, lo cual ayuda en gran medida a su posicionamiento. Éste es, a su vez, una fortaleza, ya que es reconocida en el interior del país como una de las más respetables tarjetas de crédito nacionales. A nivel nacional la empresa se alzó dos veces con el primer premio en el concurso Great Place ToWork (edición 2006 y 2011).

Oportunidades:

Se puede considerar que las principales oportunidades que presenta el mercado de las tarjetas de crédito están asociadas a la política financiera y económica del gobierno nacional, es decir, la bancarización y tecnificación de las compras a través del mayor uso de tarjetas de crédito. Por otro lado, desde hace un tiempo se observa una fuerte tendencia a otorgar descuentos importantes en shoppings y supermercados. Diferentes tarjetas promueven un día determinado de la semana con grandes rebajas.

Esto fomenta el medio de pago en cuestión y por lo tanto representa una oportunidad para el sector en general y para la empresa en particular.

Debilidades:

Los puntos débiles que posee Tarjeta Naranja son, en principio los propios de una empresa perteneciente al sector financiero de la economía. En este sentido, el alto número de emisión de plásticos provee una cantidad de clientes elevada que en un comienzo producen muchos gastos burocráticos y de fidelización, que son difícilmente recuperables (los primeros meses). Asimismo, la posibilidad de gran cantidad de morosos y la necesidad de un sector de cobranzas importante que lleve a cabo este tipo de operaciones son sus principales debilidades.

Amenazas:

Los principales inconvenientes que puede mostrar el sector están relacionados con las crisis recurrentes en la economía nacional y global. Los virajes del gobierno en materia de política económica y financiera lo afectan directamente. Las medidas tomadas en relación a la expansión de la economía y del consumo, y otras que restringen el consumo y favorecen la producción, ahuyentan inversiones y producen un enfriamiento de la economía en general. El Entorno político financiero cambiante es otra amenaza posible, como sucedió hace unos años atrás que las empresas prestadoras de dinero se vieron obligadas a cumplir con nuevas regulaciones para seguir operando en el mercado.

PARTE 2: Marco Teórico

Este Estudio de Caso lleva a cabo una recopilación e interpretación detallada y exhaustiva de la información disponible sobre la empresa de servicios Tarjeta Naranja S.A. A través de una exploración dentro de su contexto de existencia recabando diferentes fuentes. El objetivo se focaliza en lograr una percepción lo más completa posible del objeto de estudio. No se trata de la simple descripción empírica, sino de un análisis integral que relacione teoría y evidencias (hechos, información, datos).

“Uno de los eternos problemas de la psicología organizacional ha sido el de desarrollar un concepto de la naturaleza humana que le ofrezca al dirigente empresarial alguna información clave sobre como reclutar, seleccionar y manejar a la gente para obtener no sólo productividad para la organización sino satisfacción para el empleado. Por lo general, hemos acudido a las teorías de motivación para tratar de encontrar ese concepto ¿Qué hace que la gente trabaje? ¿Qué necesidades y que motivaciones son las que lo animan a trabajar? ¿Qué tan importante es el dinero en la motivación? ¿Qué tan parecida es la motivación de una persona con respecto a otra? ¿A qué clase de incentivos responden los trabajadores si uno quiere aumentar su productividad? ¿Por qué hay gente tan altamente motivada mientras que otros no tienen motivación o sencillamente dedican toda su energía y creatividad a limitar a la organización?”⁶. En este trabajo pretendemos indagar sobre estos interrogantes mediante los empleados de la empresa de servicios Tarjeta Naranja S.A. Tratando de conocer sus opiniones, gustos y percepciones personales que sin dudas delimitan su conducta en el trabajo.

Antes de empezar a profundizar en el tema, definiremos a la motivación. Según Stephen P. Robbins, autor del libro *Comportamiento Organizacional*, “Se define como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”⁷. La motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, pero nosotros sólo nos limitaremos a

⁷Robbins, Stephen P. *“Comportamiento Organizacional”*. Prentice Hall. México. 2009

los objetivos organizacionales, con el objetivo de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con este trabajo.

“Los tres elementos clave en nuestra definición son: intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a lo energético del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría de nosotros se centra cuando habla de motivación. Sin embargo es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice con una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar tanto a la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo”⁸. Con esta definición entendemos que estos tres elementos, dirección, intensidad y persistencia, son indispensables para la consecución de un objetivo.

Todos tenemos necesidades y aunque todos podríamos ser capaces de sobrevivir sin la tecnología, no podríamos subsistir sin comida, agua, sueño, respiración y condiciones atmosféricas apropiadas. Una necesidad le da a una persona la sensación de carencia, de algo que le falta, al menos momentáneamente. Un conocimiento del concepto de necesidades es importante por varias razones; es esencial para un mayor entendimiento de nuestro comportamiento y el comportamiento de los demás. Las necesidades también pueden interpretarse como motivos, es decir lo que nos mueve a actuar de determinada manera o hacer algo.

El término motivar proviene de la misma raíz etimológica que el verbo mover. Stan Kossen, profesor y escritor sobre Clima Organizacional, define motivación como: “los impulsos diferentes internos o las fuerzas ambientales alrededor, que estimulan a los individuos a comportarse de una forma específica. Motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto”⁹.

Las instituciones y las organizaciones pueden hacer mucho para mantener a sus integrantes con buenos niveles de motivación. No obstante se debe estar consciente de

⁸ Op. Cit. Robbins Stephen P; p. 175. Consultado el 15/06/2015.

⁹ Kossen, Stan. *Recursos Humanos en las Organizaciones*. Universidad Iberoamericana. 1995

que no todas las personas reaccionan a los estímulos de la misma manera, como menciona Víktor Frankl, escritor, neurólogo y psiquiatra austríaco, la persona es capaz de escoger la actitud personal con la que enfrenta su realidad, es una decisión interna, por ello, la motivación viene del interior del individuo.

Ahora bien, muchas organizaciones intentan implementar mecanismos diferentes para mantener motivados a sus empleados y trabajadores. El mejor método para mantener motivados a sus trabajadores es analizar juntos, en forma individual, cuales son los elementos que más valoran en un momento dado y que les permiten sentirse motivados, indagar qué es lo que busca en ese momento de su vida, o sea qué es lo que los anima o los hace sentir mejor consigo mismos. Ayudarlos a encontrar el vínculo de sus expectativas con las de la organización.

De acuerdo al Lic. Fernando Daniel Peiró, Escritor inspiracional y Coach internacional, y al Profesor de Sociología General, de RSE y de Dirección de Entidades con Fines Sociales, se debe tomar en cuenta que la actividad laboral no se da en un vacío, sino en un contexto que hace referencia aquellas tareas, situaciones, objetos, actividades, personas y políticas que de algún modo influyen en la conducta de las personas dentro del trabajo. Por ello, se hace necesario identificar los aspectos del trabajo que son motivadores de la conducta laboral, estos recursos pueden ser utilizados por las empresas para motivar a sus trabajadores. De ahí que los autores proponen algunos para ser considerados dentro de las instituciones.

a) Dinero: Las personas consideran el dinero como el aspecto más valorado del trabajo. El dinero es algo que se desea, puesto que, puede proporcionar otros bienes materiales, además sirve como unidad de valor social, ya que proporciona estatus y prestigio social.

b) Estabilidad en el empleo: La estabilidad laboral también resulta muy valorado por las personas, el contar con unos ingresos de por vida resulta muy satisfactorio para la persona; además de que se siente segura y con la sensación de ser competente, porque sus esfuerzos contribuyen en algún modo a la sociedad, y en general puede planificar su vida fuera del trabajo.

c) Oportunidades de ascenso y promoción: La importancia concedida a los ascensos y promociones lleva consigo la posibilidad de conseguir mayor estatus laboral y social, el reconocimiento de las aptitudes, esfuerzos tareas y habilidades por parte de la

institución; mayores ingresos económicos, el deseo de un desarrollo o crecimiento psicológico, el deseo de justicia y equidad, el aumento de la responsabilidad y autonomía laboral y la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significativas; sin embargo en este punto es importante resaltar que algunos trabajadores no desean ser promovidos o ascendidos porque implica mayor responsabilidad.

d) Condiciones de trabajo: Las condiciones de trabajo representan un amplio rango de circunstancias relevantes para el desempeño del trabajo, entre las que cabe mencionar, la disposición de recursos materiales y técnicos, las buenas condiciones físicas de trabajo (iluminación, ventilación, espacios, etc.) y el horario regular del trabajador.

e) Posibilidades de participación en el trabajo: Ofrece a sus empleados la posibilidad de participar en decisiones relativas a su propio trabajo. Con ello se permite a los trabajadores satisfacer la necesidad de autorrealización, se promueve el sentimiento de competencia, facilita la identificación con los objetivos de la empresa y una mayor implicación en su logro.

f) Ambiente social de trabajo: El grupo social resulta ser un motivador importante, cada vez es más frecuente que las personas trabajen en grupos, desarrollando en los trabajadores una conducta social. Cuando se trabaja en grupo se va consolidando la cohesión, la participación, la colaboración, el establecimiento de objetivos comunes como resultados motivaciones en sus integrantes.

g) Características de la tarea: Para describir este elemento se considerará los siguientes aspectos: Interés, variedad, importancia, identificación y autonomía de la tarea.

- Interés. El trabajo interesante es frecuentemente valorado. Un trabajo interesante es aquella actividad que le gusta hacer al trabajador.

- Variedad. La actividad laboral, si es variada, puede resultar motivante y estimuladora, por el contrario, la repetición continúa de unas pocas tareas puede reducir a la monotonía y al aburrimiento.

- Importancia. Este aspecto tiene que ver con la medida en que una tarea produce un impacto substancial en la vida de otras personas, bien sea dentro del trabajo o fuera de él. Las tareas que realizan las personas pueden ser importantes por varios motivos (porque producen ingresos, o aporta un servicio a la sociedad, entre otras).

- Identificación. Este aspecto se refiere a hacer un trabajo desde que se empieza hasta que se termina con un resultado visible.

- Autonomía. Es cuando el trabajador se siente libre e independiente en el trabajo para tomar decisiones relacionadas con sus tareas.

h) Oportunidad de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas: Es el equilibrio entre los conocimientos, habilidades, competencias y destrezas de la persona y las que requiere el puesto; es decir que no sea una tarea demasiado retadora que el trabajador no pueda realizarla, ni tampoco que sea una demasiado fácil que le sea aburrida y tediosa.

Fernando Zepeda Herrera, en su libro *Psicología Organizacional*, afirma que los empleados que trabajan en una atmósfera de temor, son únicamente productivos en un corto plazo y posiblemente a largo plazo su moral se afecte en una forma adversa y vaya en detrimento de la calidad y cantidad de sus resultados. Los índices de rotación de personal son considerablemente más altos en las organizaciones donde el clima de trabajo es de tensión y miedo, incrementando los costos de operación sustancialmente al igual que la capacitación al trabajo.¹⁰

La motivación del personal interno de una organización, fue de gran interés y un gran desafío tanto para el área de Recursos Humanos, para lograr las metas y objetivos de las empresas, como también para el empleado, actual y/o potencial, transmitiéndole a través de la motivación, beneficios. Al respecto comenta la escritora Sabah Karimi, “Se ha convertido en algo cada vez más importante para las organizaciones y empresas de todos los tamaños que quieren alcanzar sus objetivos organizativos en un mercado competitivo”¹¹. Para lograr esto, es importante alcanzar un buen clima de trabajo como así también fortalecer el sentimiento de compromiso del empleado hacia la empresa. Logrando de esta manera la fidelización del cliente interno con la empresa para la que está trabajando.

Involucramiento de trabajo, lo define Stephen Robbins P. como “un proceso participativo que utiliza aportaciones de los trabajadores para incrementar su compromiso con el éxito de la organización”¹². De esta manera entendemos que al

¹⁰ Zepeda Herrera, Fernando. *Psicología Organizacional*. 10° Edición. Prentice Hall. México. 1999

¹¹ Karimi, Sabah. *¿Por qué es importante la motivación?*. Disponible en http://www.ehowenespanol.com/importante-motivacion-sobre_10707/ Consultado el 13/09/14

¹² Op. Cit. Robbins, Stephen P; p. 225. Consultado el 15/06/2015.

involucrar al personal en las decisiones que lo competen empresarialmente, incrementando también su autonomía y control de sus vidas laborales; éstas personas estarán más comprometidas con la organización a la que pertenecen, responderán de manera más productiva, se encontrarán más motivados y también se sentirán más satisfechos con sus trabajos.

Como afirma M. Patricia Aragón Sanchez, consultora y formadora de responsabilidad social y ética en las organizaciones, en su artículo *La importancia de la motivación laboral*, “El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. En el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa. En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad”¹³. Ante estos cambios, las organizaciones se vieron obligadas a implementar acciones para estimular el desarrollo de las personas dentro de ellas, y así lograr la consecución de los objetivos empresariales.

También “ha existido el interés por conocer las razones por las cuales la gente actúa de una determinada manera”¹⁴. Siendo esta una ocupación y preocupación del desarrollo organizacional, que surgió de las exigencias de un ambiente cambiante; creando y manteniendo un alto nivel de motivación se pueden lograr acciones que impulsen a los empleados a desempeñarse de una manera tendiente a optimizar el trabajo.

Por otra parte, la satisfacción es una actitud que surge como consecuencia de la conducta y que refleja los sentimientos de la gente con relación a las recompensas que recibe. Hersey, Blanchard y Johnson resumen con precisión que: “La satisfacción es una consecuencia de los acontecimientos pasados, mientras la motivación es el resultado de las expectativas por venir”.¹⁵ Y de esta manera, la satisfacción produce rendimiento o desempeño, el desempeño genera satisfacción. Es decir, un comportamiento productivo seguido de recompensas valoradas por el ejecutante aumenta la satisfacción.

¹³ Op. Cit. Aragón Sanchez, M. Patricia.

¹⁴ Romero Pernalet, Daniel. *Trabajo y motivación*. Disponible en <http://trabajomotivacion.blogspot.com.ar/> 25/11/2005. Consultado el 13/09/14

¹⁵ Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth H. y Jhonson, Dewey E. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. México. Prentice Hall Hispanoamericana.

El hecho de que un trabajador pueda desarrollarse como persona a través del propio trabajo y encontrarse satisfecho con la ocupación que desempeña viene siendo objeto de preocupación no sólo de los estudiosos del comportamiento, sino de los propios dirigentes.

Además, la satisfacción laboral es de gran interés en los últimos años por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales.

Las conceptualizaciones de satisfacción laboral se agrupan de la siguiente manera:

- a) Como estado emocional. Locke, psicólogo estadounidense y un pionero en la teoría de la fijación de objetivos, la define como estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.
- b) Como actitud generalizada ante el trabajo. Peiró, profesor investigador y catedrático de psicología social, teniendo en cuenta que las actitudes responden a un modelo tridimensional: dimensión afectiva, cognitiva y comportamental.
- c) Como actitud afectiva. Newstrom y Davis, distinguen dos modelos: Modelo unidimensional. Actitud hacia el trabajo en general. Modelo Multidimensional. Contempla distintos aspectos o dimensiones concretos del trabajo.

Aun, cuando muchos autores no realizan una vinculación concluyente entre el clima laboral y satisfacción en el trabajo, Fernández y Sánchez señalan que la vinculación del clima organizacional y la satisfacción laboral. En tanto, esta última arranca en gran medida de la valoración que la persona realiza del conjunto de características que describen los estímulos que configuran su contexto de trabajo, la primera se refiere a la descripción del conjunto de características que percibe el individuo de su organización.

Por otro lado, Salinas y Colbs, indican que la satisfacción laboral guarda una estrecha relación con determinados aspectos del desempeño, y se reconoce una vinculación causa-efecto positiva entre el clima organizacional y las actitudes favorables y desfavorables del trabajador.

No obstante, todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, comunican, respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trabajo es indispensable como lo es el oxígeno, para el normal funcionamiento de los pulmones y la respiración.

Para concluir, cuando el directivo empresarial es un líder comprometido no solo con la empresa sino también con el logro de sus intereses a través del establecimiento de un clima laboral sano, inserta en sus colaboradores un sentimiento de satisfacción e igual compromiso ya que colectivamente dirigen su accionar en la misma dirección. Esto lo lograremos creando y fortaleciendo una cultura organizacional bien constituida.

La cultura organizacional es un pilar fundamental en las empresas, es el conjunto de los comportamientos socialmente reconocidos dentro de la organización, en otras palabras es el conjunto de valores y normas, formales e informales, que respaldan éstos comportamientos y constituyen el ambiente de la empresa. Es muy importante que este conjunto de valores y normas sea conocido y respetado por todos los miembros de la organización sin excepción a fin de delimitar el comportamiento de las personas dentro de la empresa, es decir tomar los recaudos y las pautas necesarias acerca de cómo deben conducirse en ésta. La organización debe evaluar los valores que son necesarios para la organización y luego, reforzarlos y promoverlos constantemente, a través de la comunicación.

Cultura organizacional

Cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es un conjunto de características claves que la organización considera importante y las valora. “Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al unirse capturan la esencia de la cultura de una organización

1. *Innovación y aceptación al riesgo.* Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgo.
2. *Atención al detalle.* Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

3. *Orientación a los resultados.* Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
4. *Orientación a la gente.* Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
5. *Orientación a los equipos.* Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
6. *Agresividad.* Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
7. *Estabilidad.* Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener su status quo en contraste con el crecimiento.

La cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, es un término descriptivo. Esto es importante debido a que diferencia este concepto del de satisfacción en el trabajo.

Las investigaciones sobre cultura organizacional buscan medir el modo que los empleados ven a su organización. ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Premia la innovación? ¿Apoya las iniciativas? En cambio, la satisfacción en el trabajo, como lo analizamos anteriormente, busca medir las respuestas eficaces en el ambiente del trabajo. Tiene que ver con la forma en que los empleados sienten respecto de las expectativas de la organización, prácticas de recompensa, etc. Cabe aclarar que el término cultura organizacional es descriptivo, mientras que satisfacción es evaluativo.

El papel de la cultura como influencia del comportamiento de los trabajadores parece ser cada vez más importante en el lugar de trabajo de hoy. El significado compartido provisto por una cultura fuerte garantiza que todos vayan en la misma dirección”¹⁶.

En síntesis, la cultura organizacional se trata, de crear un sistema de significados, transmitirlo a todos los miembros de la empresa. Recalcando las características principales que logran ser la esencia de la organización y fortalecer los principios que ésta valora. Alcanzando, a través de la transmisión de estos valores, un

¹⁶ Op. Cit. Robbins, Stephen P. Consultado el 15/06/2015.

gran sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización. En otras palabras, se espera que los miembros de la organización puedan tener “*la camiseta puesta*” y así alcanzar fidelización en los clientes internos de la organización.

A continuación, mencionamos las consecuencias en los empleados ante situaciones de desmotivación generado por el ambiente laboral. Como solución a la motivación, creemos posible centrarnos en el clima organizacional ya que ésta influye tanto en el sistema organizacional como en el comportamiento individual. También es importante detenernos en la cultura de la organización siendo ésta determinante para el clima de la compañía.

Consecuencias en los empleados ante situaciones de desmotivación

Aburrirse en el lugar donde uno trabaja genera estrés, desinterés y distracción. Para que esto no suceda lo importante es reconocer este estado, evitarlo y erradicarlo.

El aburrimiento en el trabajo es un camino que empieza con sensaciones de tedio, fastidio y cansancio que luego se transforma en un rendimiento laboral más pobre y la sensación de que las horas son interminables. Sus efectos pueden llegar incluso al trato con los clientes. Al final de ese recorrido, como resultado indeseado pueden verse afectadas las ventas y la captación y retención del cliente. En la actualidad vivimos en una cultura que exalta el entretenimiento y el placer, por lo que muchos tienden a soportar menos el aburrimiento y tratan de pasarlo bien en todo momento y lugar. En el trabajo, se trata de lograr un equilibrio razonable entre tareas inevitables y recurrentes, y la renovación del entusiasmo y la iniciativa para ir hacia nuevos desafíos.

Aunque en general, del aburrimiento en el lugar de trabajo no se habla, una investigación de la Universidad de Lancashire, Inglaterra, halló que luego de la ira, es la segunda emoción que más se esconde en el trabajo; y esta vivencia y su ocultamiento genera estrés. Si el riesgo de caer en el tedio es real, debemos estar preparados y saber detectar signos tempranos para poder combatirlo. Pasar tiempo de más con actividades extralaborales en pantallas de computadoras o celulares, distraerse con cualquier cosa, una actitud ausente o decaída, faltar o llegar tarde y desinterés por las tareas habituales son algunas de las señales que indican aburrimiento.

Para enfrentarlo, un estudio de la Universidad de Cambridge señala que es necesario estimular una cultura de “seguridad psicológica”, que implica no sólo permitir, sino también alentar, el diálogo sincero y frontal entre empleados y jefes. Nada

mejor que una comunicación transparente y productiva, en pos de resolver cualquier problema. Que los trabajadores se sientan tranquilos y confiados en que sus palabras no acarrearán “represalias”, que puedan sacar a la luz los motivos de su aburrimiento y que puedan proponer cambios proactivamente; es el principio de la necesaria tarea de quitarse esa fea sensación de insatisfacción laboral.

Prácticas para evitar el aburrimiento laboral.

Practicar la empatía, ponerse en el lugar del otro y comprender sus vivencias. Buscar anticiparse a las situaciones que puedan generar aburrimiento. Por ejemplo, fuera de la temporada alta de ventas de un rubro particular, idear tareas que se puedan realizar cuando hay menos clientes para atender.

Motivar, dar espacios para realizar sugerencias creativas. Incluso, de forma anónima, con sobres en un buzón. Crear posibilidades de crecimiento laboral ciertas. Saber que existe la posibilidad del cambio y el avance nos moviliza el espíritu y el ímpetu por hacer las cosas bien. Felicitar y remarcar el trabajo bien hecho, más que sólo marcar errores. Además de su tarea particular, lograr que el trabajador comprenda y sea parte de la visión “macro” de la empresa. Estar involucrados con un fin más amplio aleja el aburrimiento.¹⁷

Estudios sobre motivación

Hay dos estudios que resaltan la importancia que tienen los estados de ánimo y las emociones sobre la motivación. El primero de ellos hizo que dos grupos de individuos resolvieran cierto número de crucigramas. Uno de los grupos veían una película divertida cuyo propósito era ponerlo de buen humor mientras trataba de resolver los acertijos. Al otro grupo no se le mostraron películas e inmediatamente comenzó su trabajo para resolver los crucigramas. ¿Cuáles fueron los resultados? El grupo con humor positivo informó tener expectativas más altas de ser capaz de solucionar los problemas, trabajaron duro y como resultado resolvieron más de ellos.

¹⁷ Artículo web: “Cultivando el entusiasmo”, Octubre 2015.
<http://www.tarjetanaranja.com/para-tu-comercio/dobleclikdigital/5511-cultivando-el-entusiasmo> .
Consultado el 22/12/2015.

El segundo estudio reveló que si a la gente se le da retroalimentación –real o falsa- acerca de su desempeño, influía en su estado de ánimo, lo que a su vez tenía influencia en su motivación. Es decir, existe un ciclo en el que el buen humor hace que la gente sea más creativa, lo que genera retroalimentación positiva de parte de quienes observan su trabajo y que refuerza más su humor positivo, que a su vez lo hace mejorar aún más su desempeño, y así sucesivamente.

Ambos estudios resaltan los efectos del estado de ánimo y las emociones sobre la motivación, y sugiere que las organizaciones que promueven los estados de ánimo positivos en el trabajo seguramente tendrán una fuerza laboral más motivada. Es decir, los estados de ánimo y las emociones en las personas tienen una influencia directa en el desempeño de su trabajo, estimulando el desarrollo del mismo.

Planes de motivación en Tarjeta Naranja.

A continuación enumeraremos y detallaremos los diferentes planes que aplica la empresa hacia los empleados. Siendo posible, a través de éstos, acciones que permiten la participación activa y responsable para el logro de los objetivos empresariales, propiciando un ambiente armónico, de cooperación, solidaridad y desarrollo de valores. Como así también, permitiendo el mejoramiento del desempeño laboral y el compromiso de los clientes internos con la empresa, alcanzando la idealización.

- Semestral: Consiste en un encuentro que se realiza una vez al año, donde asisten todos los empleados de Tarjeta Naranja. 3.700 Colaboradores o más. Con la idea de fomentar el clima, integración entre todos los empleados de diferentes sucursales y ciudades, los valores, la motivación, la Semestral es un encuentro en que si bien habla el Director, se habla de números, de cómo viene, lo que se espera, también hay mucha parte recreativa. Se llama semestral debido a que en años anteriores se realizaba con esa frecuencia, y luego cambió a ser en forma anual manteniendo el mismo nombre.

- Apadrinamiento: al momento del ingreso a la empresa como nuevo Colaborador, éste es acompañado por un tutor que se llama “padrino” o “madrina”, estando apoyado así por un compañero con más experiencia, como si fuera la sombra de su compañero, para unirse de esta forma al equipo en forma más rápida, lo que contribuye a la integración y sentimiento de pertenencia.

- Concursos Internos: pasado un período de tiempo que un empleado está trabajando en la empresa se puede concursar para presentarse para algún puesto que esté vacante en la empresa. El colaborador se presenta a un concurso con todo aquél que se haya postulado para cubrir la vacante. Por lo general, la empresa concursa en forma interna previo a cubrir la vacante mediante la incorporación de personal externo.

- Formador: es un rol que tiene Tarjeta Naranja en el cual el colaborador brinda capacitaciones internas a sus compañeros ya sea de su misma área o de otra.

- Naranja Junto a Vos: en cada ocasión especial o de festejo (día del padre, de la madre, cumpleaños, aniversarios, etcétera), siempre hay un regalo esperando al colaborador. Por lo general hay una variedad de regalos y cada uno es libre de elegir el que prefiere. El día de su cumpleaños y el de sus hijos, cada empleado tiene la posibilidad de no trabajar y disfrutar del día con sus seres queridos.

- Descuentos por ser empleado de Tarjeta Naranja: en muchos comercios el colaborador cuenta con un descuento adicional por trabajar en la empresa.

- Promociones Internas: en todo evento en el cual Tarjeta Naranja sea sponsor, como por ejemplo partidos de fútbol de la selección, recitales, teatros y shows en vacaciones, etcétera, según la ocasión, se regalan o se sortean entradas para que todo aquél que quiere presenciar el evento, lo pueda cumplir.

- Biblioteca Naranja: Si los empleados necesitan algún libro para la facultad, pueden hacer el pedido. Hay que ver si en ese momento está ese libro o no, pero existe la Biblioteca Naranja a la cual se puede recurrir. Se consulta por título, autor y rubro. Cada uno se anota con un plazo para devolverlo. De hecho, en muchas empresas el tema del estudio a veces se les complica para trabajar, pero para los empleados de Tarjeta Naranja no requiere ninguna traba.

- Comité Motivacional: en cada sucursal y en cada equipo de trabajo, hay un grupo de motivación, que son los que se encargan de la logística y organización del evento que se deba realizar y deben estar atentos a que todos puedan participar y les llegue su obsequio. Este equipo va rotando, de forma tal que todos los empleados forman parte de este comité en algún momento del año, y que no dependa solo del jefe.

- Apoyo para terminar la universidad o realizar posgrados: sorteos de becas para finalizar la jornada laboral diaria 1hs y 2hs antes.

El mejor lugar para trabajar - Great Place to Work

Premiada por alcanzar un ambiente laboral de alegría, con respeto y con oportunidades de crecimiento para sus empleados, como se observa a continuación, extraído del sitio oficial de Tarjeta Naranja . No solo genera orgullo en los directivos sino también en todos los empleados que trabajan para esta empresa. Despertando un intereses en miembros potenciales para formar parte de esta gran compañía.

Tarjeta Naranja, es actualmente reconocida, por estar entre las mejores empresas para trabajar en Argentina. Marcando, de esta manera un valor agregado y una diferenciación sobre las demás empresas del país.



“¡ESTAMOS ENTRE LAS TRES MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN ARGENTINA!

En 2014 obtuvieron el 3er puesto en el prestigioso ranking internacional Great Place to Work que mide los mejores ambientes de trabajo de las empresas. Fueron destacados ubicándose en el podio dentro de la categoría Empresas de más de 1.000 empleados. Este importante premio es en reconocimiento a la gestión constante de un ambiente laboral de alegría, puertas abiertas, con respeto y con oportunidades de crecimiento para su gente.

Este premio significa un gran orgullo, y al mismo tiempo, una oportunidad para reforzar el compromiso de fomentar una cultura organizacional centrada en las personas.

Acerca de Great Place to Work

Great Place to Work reconoce cada año a los mejores lugares de trabajo en más de 45 países alrededor del mundo. Inició su actividad en Argentina en 2001 y publicó el

primer ranking de las mejores empresas en 2003. Desde entonces, participan año tras año miles de empleados de las empresas más prestigiosas del país. .

Previamente, Tarjeta Naranja participa del ranking en cuatro oportunidades logrando el 3er puesto en 2004, 1er puesto en 2006 y 2011 y 2do puesto en 2009”¹⁸.

¹⁸ http://www.tarjetanaranja.com/getting-to-know-us/about-tarjeta-naranja/the_best_place_to_work.html

PARTE 3: Metodología

El tipo de estudio fue cualitativo con el objetivo de evaluar la importancia de las acciones motivacionales utilizadas en Tarjeta Naranja S.A. para fidelizar al cliente interno. Se estudió de manera integral y profunda la implementación y aplicación de éstas acciones.

En una primera instancia, se desarrolló características específicas del uso de los planes motivacionales orientada a los empleados de Tarjeta Naranja S.A. En segunda instancia, se midió la relación entre la correcta aplicación de las herramientas motivacionales para atraer a los clientes internos y cumplir con la satisfacción de todos ellos.

Para la recolección de datos, tomamos una muestra no probabilística, donde seleccionamos algunos empleados de la empresa del sector de servicios en estudio. Se apeló a la revisión bibliográfica, a la observación de contenido, a entrevistas y encuestas para determinar la importancia y obtener respuestas sobre el impacto que generan en la empresa, la utilización de las acciones motivacionales.

A través de la revisión bibliográfica, pretendimos dar a conocer el estado actual de la motivación en las organizaciones y fundamentar las razones por las cuales se considera pertinente incorporar, evaluar y fortalecer las acciones motivacionales en esta empresa de servicios.

Variables en análisis

Motivación y satisfacción: Evaluamos si su trabajo ayuda a las personas a desarrollarse de acuerdo con sus capacidades, si es desafiante y si se puede equilibrar con la vida personal.

Gestión de Recursos Humanos: Evaluamos si la empresa motiva a sus empleados, si están conformes con el salario que perciben, si reciben capacitación, reconocimiento y si evalúan su conocimiento.

Valores, cultura y orgullo: Evaluamos si la misión, visión y valores de la empresa se encuentran presentes en el día a día del trabajador.

Trabajo en equipo: Evaluamos si la empresa busca promover el trabajo en equipo, si existe una buena relación entre empleados, si se genera buen ambiente de confianza, respeto y cooperación.

Entrevistas y encuestas

Este estudio de clima organizacional permite, a través de la opinión de los empleados, conocer la percepción general de la organización en un momento concreto y permite también obtener información detallada del clima organizacional de la empresa, pudiendo definir las acciones a seguir para retener, motivar y comprometer al personal.

Conocer la opinión de los empleados a través de este estudio ayuda a generar una empresa más innovadora y competitiva. Analizando el clima laboral a través de la satisfacción y la motivación mediante un modelo flexible y adaptable a las necesidades del empleado.

A través de las entrevistas y las encuestas buscamos los siguientes propósitos: conocer la percepción sobre el entorno laboral de los empleados, identificar puntos de mejora, alcanzar un canal de comunicación directa entre el empleado y la empresa, mejorar el liderazgo y la gestión de equipos, conocer las fortalezas e índices de motivación y satisfacción y adquirir información para la toma de decisiones.

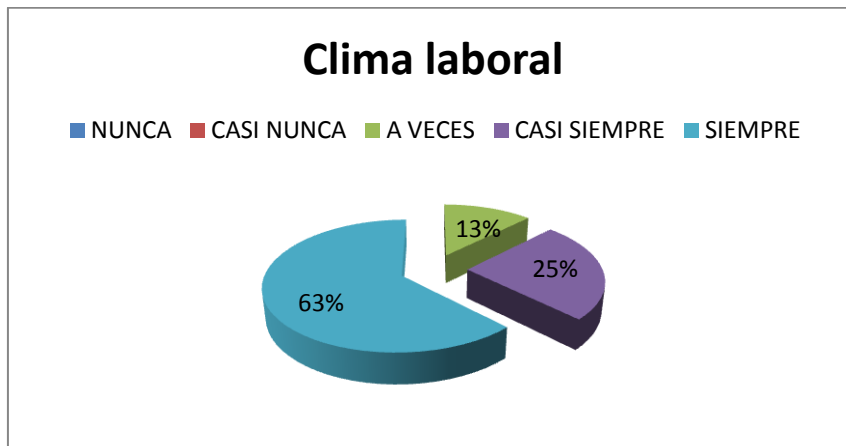
Cada uno de los elementos que componen la imagen de Tarjeta Naranja pudimos analizarlos de forma particular. Esto se logró mediante el uso de técnicas, como la observación, encuestas, entrevistas, que no se centran solo en los componentes particulares de forma aislada, sino que también dan la posibilidad de aportar datos para el entendimiento global de la gestión de fidelización de los empleados llevada a cabo por la empresa. En este sentido, teniendo en cuenta la interrelación que existe entre los elementos de motivación relevados, queda clara la situación que se presenta en la empresa.

PARTE 4: Exposición de Resultados

4.1 Análisis de datos

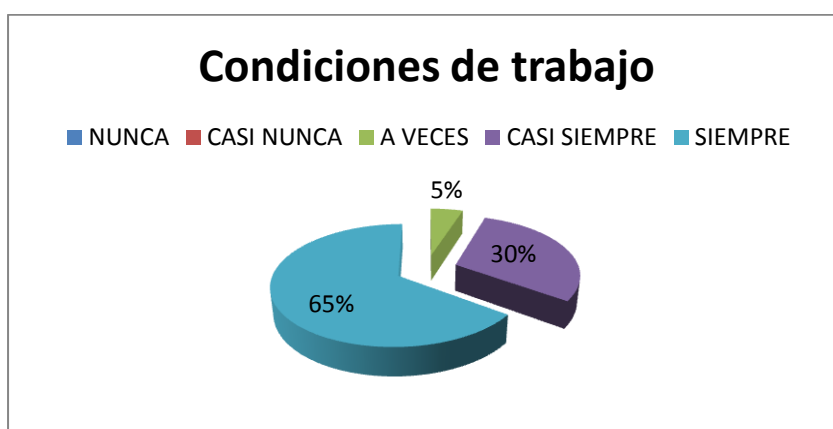
Se manifiesta una poderosa filosofía de trabajo basada en el compañerismo dentro de un agradable clima laboral, transmisión de optimismo en cada uno de los empleados en sus tareas cotidianas, apoyo a la pro-actividad y el compromiso tomado por la empresa para lograr que el empleado alcance un nivel elevado de satisfacción, contención y que estos se sientan acompañados, apoyados y seguros; lo que genera una fuerte satisfacción y fidelización de los empleados hacia la empresa.

De acuerdo a las encuestas y entrevistas realizadas a una muestra de empleados no probabilística, de diferentes áreas de trabajo de la empresa de servicio en estudio, interpretando las variables en análisis, consideramos lo siguiente.



En el campo de la motivación y satisfacción, evaluamos que su trabajo ayuda a las personas a desarrollarse de acuerdo con sus capacidades. El trabajo de cada uno de los empleados no solo ofrece retos y la oportunidad de seguir creciendo, sino también que su trabajo es reconocido y valorado como tal. Al notar un alto índice de motivación y satisfacción al obtener la información necesaria con excelencia y tener en claro las tareas y responsabilidades de cada par, los objetivos de cada departamento son logrados con eficacia.

En la Gestión de Recursos Humanos, evaluamos diferentes puntos tales como, las condiciones de trabajo, la carrera profesional, la formación dentro de la empresa y el liderazgo.

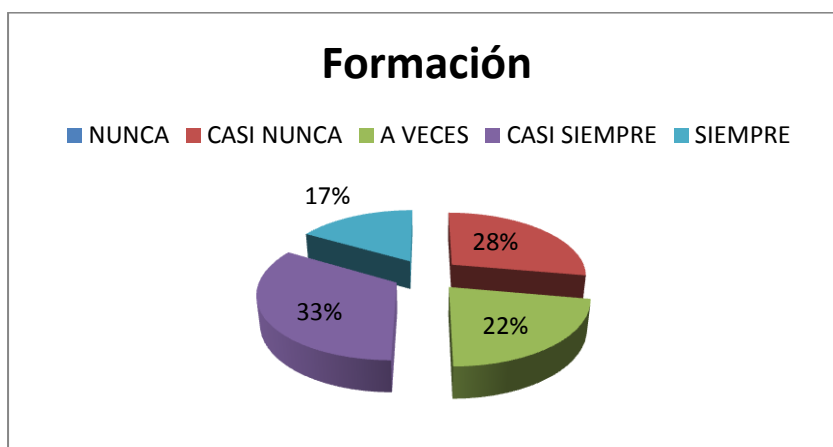


Notamos que las condiciones de trabajo son agradables para desempeñarse laboralmente. Los empleados disponen de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo y las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación permiten realizar su trabajo con comodidad.

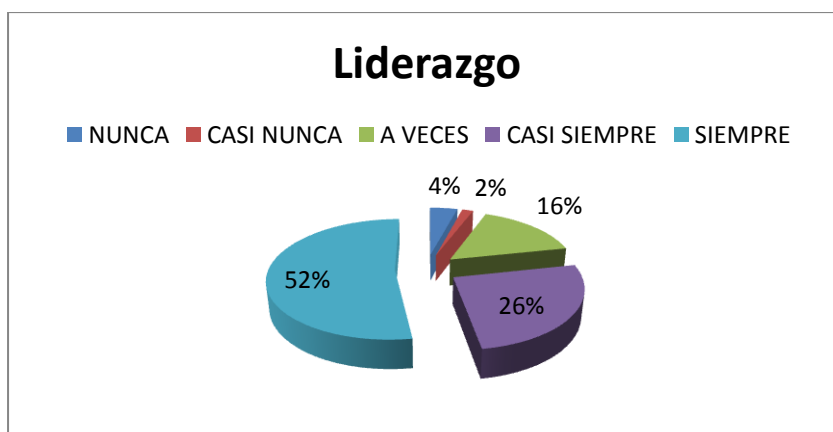
Ilan Orchansky, analista de calidad y mediciones, cuenta que lo que más le gusta es la infraestructura del edificio donde trabaja, su ubicación geográfica y los beneficios que le brinda Tarjeta Naranja.



En cuanto a la carrera profesional apreciamos que si bien la empresa brinda autonomía para llevar a cabo el trabajo de los empleados, éstos no tienen la suficiente libertad para crecer profesionalmente.



En la formación de cada empleado, los planes no se adecuan a las necesidades de desarrollo profesional en la Compañía y tampoco la empresa brinda la suficiente formación para actualizar los conocimientos de cada trabajo.



En el liderazgo, el responsable adquiere un papel importante en cada subordinado, aspirando a ser un referente para cada uno de ellos dentro de la compañía. Sus funciones varían entre, motivar, respetar las diferencias culturales, de sexo, de religión, se preocupa por mantener un buen clima en el equipo de trabajo y por mantener una buena relación con ellos. Sin embargo, notamos un grado importante de insatisfacción en el liderazgo, debido a la falta de interés por conocer las necesidades y opiniones de cada uno de sus subordinados, y poca autonomía de los empleados en el momento de tomar las decisiones propias, necesitando consultar con su jefe.



Analizando los valores y la cultura de la empresa, observamos que la misión, visión y valores de la empresa se encuentran presentes en el día a día del trabajador y esto se logra gracias al exceso de información que Tarjeta Naranja brinda a sus empleados desde el momento que ingresan a la empresa, y también se alcanza gracias a la comunicación interna que posibilita que los valores y la cultura de la empresa sean conocidos y compartidos por todos.

Gustavo Baigorria, encargado de la sucursal principal de Tarjeta Naranja en Córdoba, comparte los valores de la empresa y trata de transmitirlos diariamente con el ejemplo por sobre todo. Describe a los valores como las normas que regulan la conducta de los miembros de una organización. Responden a la pregunta: ¿Cómo debemos actuar, en coherencia con nuestra misión? En Tarjeta Naranja, describen el ideal de empresa que queremos alcanzar. Conforman las normas de trabajo y convivencia elegidas como ideales; las que satisfacen la forma de ser y marcan el camino hacia el desarrollo y el perfeccionamiento. Son pautas que estamos dispuestos a defender a cualquier precio. En Tarjeta Naranja, describen el ideal de empresa que queremos alcanzar. Conforman las normas de trabajo y convivencia elegidas como ideales; las que satisfacen nuestra forma de ser y marcan el camino hacia el desarrollo y el perfeccionamiento. Son pautas que estamos dispuestos a defender a cualquier precio. Y además atestigua que es una empresa abierta, flexible y moderna, en la que se pueden incorporar modelos de gestión que facilitan la tarea diaria.

María Natalia Ruiz Roque, asistente de Relaciones Institucionales, dice que los valores son su fuente de inspiración y cada acción busca reflejarlos.

En el campo de la comunicación, María Paula Apezteguía, selectora de personal de Tarjeta Naranja asegura que la comunicación en la empresa es diferente, ya que son

conscientes de su altísima importancia, de la definición de la imagen corporativa y de la percepción de titulares y público en general. La clave es la diferenciación, y está en: locales impecables, especialmente diseñados, siempre actualizados, uniformes divertidos, diferentes a los clásicos, publicidad con estilo y siempre de avanzada, red interna de comunicación, esto es lo que es la intranet, de amplia utilización en procesos de capacitación, comunicación escrita normalizada en permanente evolución, acciones de contacto con clientes y comercios que sorprendan mes a mes. Esto es lo que hace la diferencia.

María Natalia Ruiz Roque, cuenta que Tarjeta Naranja hace 25 años, se presenta como la principal emisora de tarjetas de crédito de Argentina. Una empresa que brinda servicios orientados al consumo con calidad y calidez, a través de colaboradores capaces, alegres y motivados. Una compañía de sólida trayectoria y firme liderazgo, basados en la capacidad de su gente y en una filosofía de trabajo, donde la innovación es una premisa insustituible.

En el trabajo en equipo, evaluamos si la empresa busca promover el trabajo en equipo, si existe una buena relación entre empleados, si se genera buen ambiente de confianza, respeto y cooperación. Encontramos resultados positivos en todas estas variables. Los empleados no solo cuentan con la colaboración de sus compañeros de departamento sino también con la colaboración de las personas de otros departamentos. Esto, sin dudas, beneficia al buen clima de trabajo. Cabe destacar que el ingreso en la compañía para cada una de las personas es muy importante y estas se sienten bien recibidos por sus colegas, lo que posibilita que el empleado ingrese en la empresa “con el pie derecho”.

Gustavo Baigorria, admite que en Tarjeta Naranja se trabaja sobre la base de un buen clima laboral, donde se reflejan los valores de la empresa, y en donde el compañerismo y las relaciones interpersonales reflejan la calidez que se trasmite en todas las esferas de la empresa.

4.1 Líneas de acción

Considerando los resultados de las encuestas, se debería indagar en la formación profesional que brinda la empresa detectando cuáles son y cuáles serían las estrategias para aplicar, reafirmando también el sentido de pertenencia por la empresa.

Creemos necesario para mantener e incrementar la motivación y satisfacción, brindarles a todos los empleados diversas oportunidades o posibilidades de autorrealización, logro, crecimiento, desarrollo personal y profesional. Para alcanzar esto, es conveniente delegarles u otorgarles mayor autoridad, mayor poder de decisión, mayor autonomía, mayores responsabilidades, mayores facultades, nuevas tareas, nuevas funciones, nuevos retos, nuevas metas, nuevas oportunidades para que expresen su creatividad.

Otra técnica de motivación consiste en reconocer sus buenos desempeños, objetivos, resultados o logros obtenidos. Para ello, podemos recompensar económicamente sus buenos desempeños, elogiarlos por el trabajo realizado, o darles reconocimiento ante sus compañeros, por ejemplo, a través de una ceremonia en donde se apremie a los empleados que mejor desempeño hayan tenido durante un periodo de tiempo determinado.

Esta consiste en otra técnica de motivación, procurar que el trabajador posea buenas condiciones laborales. Para ello, se debe procurar que el empleado cuente no solo con los materiales y recursos para realizar su trabajo, creando un clima de trabajo en donde los trabajadores se sientan a gusto, bien tratados, y con todas las comodidades necesarias, contando con una buena infraestructura, instalaciones amplias, baños limpios, sillas cómodas, ventilación adecuada, y demás comodidades, todas éstas como las que posee Tarjeta Naranja; sino también con un buen sueldo o salario, que cuente con posibilidades de ascender, que cuente con seguros, con beneficios sociales y con todos los beneficios que obliga la ley.

Es necesario mostrar interés constantemente por sus acciones, logros o problemas, no sólo por lo que sucede dentro del ámbito de la empresa, sino también por lo que pueda suceder en su vida personal. Para ello, se puede preguntar y aconsejar sobre sus problemas personales, apoyarlos en sus metas personales o de desarrollo, por ejemplo dándoles tiempo y permiso para que cursen sus estudios, o incluso financiar parte de ellos.

Otra técnica de motivación es la de ponerle a los trabajadores metas u objetivos. Pero para que esta técnica dé resultado, debemos asegurarnos de que las metas se perciban como desafiantes, pero alcanzables, debemos asegurarnos de que los empleados aceptarán las metas y se comprometerán con ellas. Las metas específicas

incrementan el desempeño, y las metas difíciles, con son aceptadas, dan como resultado un mayor desempeño al que habría con metas más fáciles.

Darles variedad es otra técnica motivacional, consiste en evitar que los empleados caigan en la rutina de tener que cumplir siempre las mismas funciones o realizar siempre las mismas tareas. Se puede rotar a los empleados de puestos, darles nuevas funciones, aumentarles las tareas requeridas para su puesto, ponerles nuevos retos o metas.

Es de vital importancia que el trabajador se sienta útil, considerado y que sienta que es importante y tomado en cuenta por la empresa. Debemos otorgarles una mayor participación, permitiendo que expresen sus ideas u opiniones, incentivando a que nos den sugerencias, por ejemplo a través de encuestas y entrevistas, que además de hacerlos sentir útiles y considerados, nos permite obtener sugerencias valiosas para la empresa.

Es decir, evaluando la gestión de recursos se puede concluir que si bien la empresa motiva a sus empleados mediante agradables condiciones de trabajo, existe un grado importante de descontento por falta de capacitación en el campo profesional y falta de autonomía en la toma de decisiones.

Otra forma de motivar a un trabajador es hacer que éste se sienta comprometido e identificado con la empresa. Para ello, debemos hacer que se sienta a gusto trabajando en nuestra empresa y que se sienta que es parte fundamental en el desarrollo de ésta, por ejemplo, al otorgarles mayor autonomía, mayores responsabilidades, mayores facultades, limitar la supervisión, apoyarlos en sus metas personales.

Tarjeta Naranja brinda también a los trabajadores posibilidades y oportunidades de que tengan una mayor relación con sus compañeros. Creando grupos o equipos de trabajo que además de permitirles relacionarse con sus compañeros, les dan identidad y un sentido de pertenencia, a través de la organización de actividades, eventos o reuniones sociales.

CONCLUSIONES

Nuestro aporte es dar a conocer la manera en que la aplicación de acciones, técnicas y herramientas motivacionales podrían ser utilizadas Tarjeta Naranja S.A. Demostrar que su correcta aplicación, logrará eficacia en los empleados para alcanzar los objetivos planteados por la empresa. Para ello, se identificaron los argumentos conceptuales que sostienen la importancia de incorporar y evaluar la aplicación de las acciones motivacionales en una empresa de servicios. Apelando a la revisión bibliografía, a la observación de contenido, a encuestas y a entrevistas.

Con esta investigación, también pretendemos aportar una mirada diferente sobre la empresa y su relación con los clientes internos, mediante el incentivo en su espacio laboral para la consecución de los objetivos empresariales.

Por lo expuesto y comprobado, se puede establecer que los aportes relacionados con esta empresa del sector de servicios que actualmente implementa y aplica acciones motivacionales situada en la Ciudad de Córdoba, se relacionan con una formación integral del empleado en la que se pueden enriquecer aspectos tales como la actitud positiva, la responsabilidad, el compromiso y la fomentación de valores en los empleados en el momento de ejercer sus tareas dentro de la empresa. Estos aspectos, se consideran necesarios para responder al perfil profesional que Tarjeta Naranja S.A. espera de sus clientes internos.

Teniendo en cuenta el objetivo general y los tres objetivos específicos que se plantearon al comienzo de este trabajo, se puede concluir que a partir de la investigación realizada, analizando los planes de motivación utilizados por Tarjeta Naranja y la manera en que estos influyen en el personal interno, se puede apreciar que los empleados alcanzan un fuerte sentido de pertenencia con la empresa debido a la satisfacción y fidelidad que las acciones para la motivación generan. Sin embargo, en los resultados de las encuestas, notamos un porcentaje elevado de descontento por la formación profesional que brinda Tarjeta Naranja.

La motivación es fundamental en la vida personal de cada una de las personas, influye directamente en nuestro estado de ánimo para así poder mejorar el desempeño en todos los ámbitos de la vida. Refiriéndonos a lo laboral, luego de haber realizado este trabajo afirmamos que la motivación es de vital importancia en una empresa para mejorar el comportamiento de todos los empleados y lograr el cumplimiento de los objetivos planteados y alcanzar así la satisfacción de las necesidades no solo individuales sino también grupales. Por lo tanto, la motivación tiene una influencia positiva directa hacia la empresa, alcanzando una mayor eficacia y eficiencia en las tareas cotidianas de la empresa. Por lo tanto es importante que el cliente interno se encuentre constantemente motivado para que su día a día fluya mejor y obtenga buenos resultados.

Creemos conveniente, aumentar la posibilidad de crecimiento profesional dentro de la empresa adecuando los planes de desarrollo profesional en la compañía, a las necesidades de cada empleado, brindando la suficiente formación para actualizar los conocimientos de cada trabajo. Todo responsable de cada área de la empresa deberá conocer e interesarse por saber las necesidades y opiniones de cada uno de sus subordinados tratando de cubrir todas las necesidades posibles, dando la posibilidad de que éstos adquieran más autonomía en el momento de tomar las decisiones. Además creemos indispensable reafirmar la fidelidad de los empleados con la empresa, ya que reforzar e invertir únicamente en la formación profesional, podría ser contraproducente. Es decir, es posible que cuando muchos de los empleados alcancen un elevado nivel profesional dentro de la empresa, decidan cambiarse a otra empresa que les brinde un puesto y un espacio acorde a su nivel académico alcanzado. Es por esto, creemos conveniente no solo invertir en el incremento de la formación profesional sino también promover espacios de crecimiento para los empleados acompañado de estrategias para reforzar la identidad con Tarjeta Naranja.

Finalmente, considerando los particulares del trabajo, deberíamos relevar e investigar el rendimiento de los clientes internos de la empresa en un espacio de una cultura dinámica y jovial, propensas al cambio y abierta a la innovación. Tomando los resultados de las diferentes técnicas utilizadas, se puede concluir que gracias a las herramientas motivacionales utilizadas por Tarjeta Naranja S.A; los empleados adquieren un fuerte sentido de pertenencia con la empresa, alcanzando un gran poder de fidelidad.

ANEXOS

Modelo de encuesta de clima laboral.

Marcar con una X en el casillero que corresponda

SEXO

HOMBRE

MUJER

EDAD

MENOR DE 25 AÑOS

ENTRE 25-35 AÑOS

ENTRE 36- 45

ENTRE 46-55

56 O MÁS

ANTIGÜEDAD EN LA COMPAÑÍA

2 AÑOS O MENOS

DE 3 A 5 AÑOS

DE 6 A 10 AÑOS

DE 11 A 15 AÑOS

MÁS DE 15 AÑOS

Los siguientes items se respondieron según con los parámetros:

Casi Nunca- Nunca- A veces- Casi Siempre- Siempre.

CLIMA LABORAL

Cuento con la colaboración de mis compañeros de departamento

Considero que existe un buen ambiente de trabajo

Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos

Cuando ingresé en la Compañía me sentí bienvenido

COMUNICACIÓN

Cuando ingresé en la Compañía recibí suficiente información sobre la misma

La comunicación sobre los resultados y marcha de la Compañía es clara y transparente

Al unirme a la Compañía, recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo

Tengo disponible información sobre los y servicios que ofrece Tarjeta Naranja

CONDICIONES DE TRABAJO

Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo

Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación... me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad

CARRERA PROFESIONAL

Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en Tarjeta Naranja

Tarjeta Naranja me da la oportunidad de crecer profesionalmente

Al asumir una nueva posición en Tarjeta Naranja mi responsable me informa de manera clara sobre las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo

Tengo autonomía para llevar a cabo mi trabajo

FORMACIÓN

Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo

Los planes de formación de Tarjeta Naranja se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional en la Compañía

LIDERAZGO

Mi responsable hace un seguimiento de mi Plan de Desarrollo Individual

Mi responsable se preocupa por mantener un buen clima en el equipo

Mi responsable se preocupa por conocer mis necesidades e intereses

Mi responsable me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño

Mi responsable escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones

Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe

Mantengo una buena relación con mi responsable

Mi responsable es claro y específico cuando define mis objetivos de trabajo o los del departamento

Mi responsable se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos de Tarjeta Naranja

Mi responsable me felicita cuando realizo bien mi trabajo

Mi responsable es un referente en la Compañía

Mi responsable respeta las diferencias de cultura, sexo, religión...

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Los procesos y procedimientos de trabajo en Tarjeta Naranja me orientan hacia el cliente interno/externo

Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para satisfacer a mi cliente interno o externo

SASTIFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando

Mi trabajo es reconocido y valorado

Conozco como mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi departamento

Tengo la información que necesito para realizar mi trabajo con excelencia

Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades

Tarjeta Naranja me da/ofrece la oportunidad de trabajar en proyectos/actividades que suponen nuevos retos

Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo

Mi capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas

CUESTIONES GENERALES

Considero adecuados e importantes los proyectos de Responsabilidad Social implementados en mi país

Recomiendo Tarjeta Naranja como un lugar donde trabajar

Desde mi entrada en la Compañía, pienso que Tarjeta Naranja se ha ido transformando en un lugar mejor para trabajar

Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo en Tarjeta Naranja

Las personas con las que me relaciono en Tarjeta Naranja actúan con respeto y de manera ética

Considero que los Valores de Tarjeta Naranja reflejan el estilo de trabajo que existe en la Compañía

Me siento orgulloso de trabajar para Tarjeta Naranja

Pienso que Tarjeta Naranja es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí

Tarjeta Naranja innova y mejora continuamente para ser el líder de su sector

Modelo de entrevista de clima laboral realizada.

-¿Cómo es el plan de carrera de los integrantes de Tarjeta Naranja?

-¿Se realizan evaluaciones de desempeño frecuentes? ¿Qué características tiene?
¿Cómo influyen en el desarrollo de carrera de los empleados?

-¿Qué beneficios e incentivos ofrece TN para sus integrantes?

-¿Hace cuánto otorgan estos beneficios e incentivos? ¿Qué resultados otorga?

-¿Piensan agregar nuevos a la brevedad?

-¿Cuáles son los valores que promueve TN?

-¿Cómo se logra vincular la ideología empresarial con sus integrantes?
¿Realizan actividades específicas para ello?

-¿Cómo considera que es el trabajo en TN?

-¿Cuáles son las cosas que más le gustan?

-¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

- ¿Tiene alguna ventaja pertenecer al staff de Tarjeta Naranja?
- ¿Le gustaría que le otorguen algún otro?
- ¿Podría describirme brevemente como es un día de trabajo en su puesto?
- ¿Hay algún día de la semana que cambie? ¿Por qué? ¿Cómo?
- ¿Cuál es la misión, la visión y los valores que trata de difundir Tarjeta Naranja?
¿Usted lo comparte? ¿Por qué?
- ¿Agregaría o cambiaría algún valor?
- ¿Realizan acciones para afianzarlo?
- ¿Cómo se ve reflejado la misión, visión y valores en las acciones de relaciones institucionales?
- ¿Cómo se quiere presentar Tarjeta Naranja ante la sociedad? (¿Cómo quiere que piensen que es?) ¿Es así efectivamente?
- ¿Realizan acciones de RSE?

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Davenport, Thomas O., “*Capital Humano: Creando ventajas competitivas a través de las personas*”. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2000.

Dei, Daniel. “*La tesis, como orientarse en su elaboración*”. Editorial Prometeo. Buenos Aires. 2006

French, Wendell y Bell, Cecil. “*Desarrollo Organizacional*”. 5ta edición. Editorial Prentice Hall. México. 1996.

Guillén Gestoso, C y Guil Bozal, R. “*Psicología del trabajador para relaciones del trabajo*”. Madrid, McGraw-Hill. 2000.

Hersey Paul, Blanchard Kenneth H. y Johnson Dewey E. “*Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*”. México. Prentice Hall. 1998.

Kossen, Stan. “*Recursos Humanos en las Organizaciones*”. Universidad Iberoamericana. 1995.

Maristany, Jaime, “*Motivación, Claves para una Empresa Exitosa*”. Layetana Ediciones, Buenos Aires, 1994.

Newstrom, Jhon W. y Keith Davis. “*Comportamiento humano en el trabajo*”. México McGraw-Hill 2000.

Robbins, Stephen P. “*Comportamiento Organizacional*”. Prentice Hall. México. 2009

Sabino, Carlos A. “*Como hacer una tesis*”. Edición ampliada, Editorial Lumen Hvmánitas. Buenos Aires. 1998

Scavone, María Graciela. “*Como se escribe una tesis*”. 1° ed. 4° reimpresión. Editorial La Ley. Buenos Aires. 2006

Zepeda Herrera, Fernando. *“Psicología Organizacional”*. 10° Edición. Prentice Hall. México. 1999

Artículos web

Aragón Sanchez, M. Patricia. *“La importancia de la motivación laboral”*. Publicado en Junio 2011. Disponible en <http://www.microsoft.com/business/es-es/content/paginas/article.aspx?cbcid=176>

Giacchi, Carla. *“La importancia de la motivación en la organización”*. Publicado en Septiembre 2011. Disponible en <http://boomconsultora.wordpress.com/2011/09/16/la-importancia-de-la-motivacion-en-la-organizacion/>

Enrique Sayago, Leonardo. *“Investigación en Comunicación Organizacional”*. Licencomunicacion.com.ar

Karimi, Sabah. *“¿Por qué es importante la motivación?”*. Disponible en http://www.ehowenespanol.com/importante-motivacion-sobre_10707

Romero Pernalet, Daniel. *“Trabajo y motivación”*. Publicado en Noviembre 2005. Disponible en <http://trabajomotivacion.blogspot.com.ar>

Páginas Web

www.tarjetanaranja.com

http://www.ub.edu.ar/investigaciones/tesinas/508_Aquaviva.pdf

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/indice1.htm>