



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera: Licenciatura en Comercialización

Trabajo Final de Carrera Título:

*“La importancia de las Relaciones Laborales para la eficiencia
empresarial.*

Análisis de Crash Publicidad” (E.C)

Alumno: Liza Prieto lprieto@outlook.com.ar

Tutor de Contenidos: Ps. Prof. Maria Laura Raggio

Tutor Metodológico: Ps. Prof. Laura M. Berizzo

Diciembre 2016

ÍNDICE

	Página
RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
<u>CAPÍTULO I: Problematicación del Estudio de Caso</u>	7
Análisis FODA.....	9
Planteo del problema.....	11
<u>CAPÍTULO II: Marco teórico conceptual</u>	13
Orígenes y definición del clima laboral	14
La creación de un buen ambiente laboral.....	17
La importancia de los Recursos Humanos en la empresa	19
La efectividad de la empresa y su relación con los Recursos Humanos.....	21
<u>CAPÍTULO III: Metodología</u>	23
Variables utilizadas	24
Técnicas aplicadas.....	25
Cuestionario	25
Entrevista.....	26
Matrices.....	26
<u>CAPÍTULO IV: Resultados</u>	30
IV.1 Análisis de datos	30
Análisis cualitativo.....	30
Análisis cuantitativo.....	35
IV.2 Líneas de acción.....	40
CONCLUSIONES	45
ANEXOS	46
BIBLIOGRAFÍA	49

RESUMEN

El Clima Laboral puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. El buen funcionamiento de una organización depende, en un gran porcentaje, del ánimo o actitud de los trabajadores dentro de la misma. Es necesario para las empresas tener en cuenta cómo se siente y trabaja su factor humano, generando un ambiente de confianza, eficiencia, y motivación para que ésta crezca y se inserte cada vez mejor en el mercado.

Este Estudio de Caso se estructuró en cuatro capítulos, donde en el primero se analizó la problemática de la organización en su conjunto. En el segundo capítulo, se realizó un relevamiento bibliográfico con los conceptos y autores más importantes del clima laboral, su relación con la empresa, y la importancia del área de RRHH. En el tercer capítulo, se presentaron las metodologías con las cuales se estudió a la organización en y en el último capítulo se analizaron los datos recabados mediante cuestionarios, entrevistas y matrices, con el fin de proponer líneas de acción a futuro.

Lo que logramos con este Estudio de Caso fue analizar a la empresa Crash Publicidad y descubrir como las relaciones laborales, afectaron no solo al clima laboral, sino también, a la eficiencia de los empleados.

Palabras clave: Clima Laboral, Productividad, Empresa, Relaciones Laborales, Eficiencia.

INTRODUCCIÓN

El mundo laboral funciona a partir de relaciones interpersonales entre miembros de un equipo y entre éste con el resto de la institución. Son un punto clave para el buen funcionamiento de toda corporación. Trabajar en conjunto es una tarea difícil, ya que los empleados pasan muchas horas al día conviviendo con personalidades, sentimientos y estados de ánimo distintos y si este aspecto es pasado por alto en una organización, las distintas partes no logran unirse en un todo que lleve a la empresa por el camino del éxito. Se debe entender que la organización, son las personas que están en ella.

El Clima, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la organización. Las empresas deben lograr un óptimo ambiente laboral para sus trabajadores, para que éstos se sientan motivados a la hora de cumplir con sus tareas. Si bien existen muchas formas de motivar, es preciso conocer si las empresas le dan al clima laboral la importancia adecuada.

Las relaciones interpersonales influyen no solo en el ambiente de trabajo, sino en el ejercicio constante de cada actividad, ya que es un factor fundamental en toda empresa que marca un camino hacia el éxito o fracaso. Tan importante es mantener un buen clima laboral, que se ha dado el caso de personas que al no disfrutar del mismo, prefieren abandonar su puesto de trabajo, ya que en ocasiones pueden verse envueltos en un ambiente hostil, que llega a repercutir en el trabajador psicológicamente.

Hoy en día, las relaciones laborales son una fuente de motivación para los empleados, lo cual es importante para mantener la productividad. Los trabajadores que están interesados en su trabajo y en el bienestar de los demás tienden a ser más productivos que los que no lo están.

Las personas que integran la organización, forman un grupo de trabajo guiado por reglas y normas que regulan su funcionamiento, su conducta, su actitud y su responsabilidad y cuya actuación reflejará la situación social de la empresa. Además, llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso, no es exagerado afirmar que constituyen el recurso más preciado e imprescindible para el logro del éxito empresarial.

Las relaciones laborales, pueden ser una fuente de motivación o problemas en una empresa. La importancia que tienen los recursos humanos, aparecieron cuando los líderes se mostraron más interesados con respecto a los deseos y preferencias de los empleados, al igual que el acompañamiento de un buen clima laboral para el éxito.

Para lograr un buen clima laboral, la gerencia es la que tiene que pensar maneras de llevarlo a cabo y lograr que sus empleados estén felices en el lugar donde trabajan. La organización que nunca tuvo en cuenta el ambiente laboral, debe empezar a pensar en la política del personal, los recursos humanos y la satisfacción laboral.

La problemática de este Estudio de Caso, se centra en el análisis de Crash Publicidad, una empresa que al igual que muchas otras en estos tiempos, demostró tener problemas con respecto a las relaciones laborales internas en la empresa. Las malas relaciones en la organización, llevaron a que los empleados se sientan cada vez más alejados unos de los otros, y ya no les interese trabajar como un equipo.

Nuestro propósito es a analizar las relaciones laborales y examinar qué relación tienen las mismas con el mal clima laboral poco eficiente. Consideramos que el ambiente laboral poco favorable, podría afectar a la productividad personal de cada empleado. Hoy en día, es sumamente importante que las empresas empiecen a tener en cuenta como el clima laboral afecta a toda la organización en general, impidiendo que se desarrolle como debería. Muchas veces, los dueños, gerentes o jefes de áreas, suponen o asumen, que los problemas en los cuales está sumergida la organización, provienen solamente por los empleados y la falta de motivación para realizar las tareas, y en parte, tienen razón. Pero a su vez, la desmotivación es solamente una simple consecuencia. Las empresas, deben ir directamente a las causas, encontrar la raíz del problema que provoca el malestar laboral, y la falta de productividad.

Pretendemos demostrar que el estudio del clima laboral y las relaciones interpersonales, no son meramente dos tópicos a tener en cuenta, sino también, unos de los pilares más importantes dentro de una organización. Los profesionales en la actualidad, no están dispuestos a tener un trabajo donde no se sienten cómodos, no tienen flexibilidad de horarios, o los estresa al límite. Las personas buscan disfrutar el trabajo y un buen ambiente laboral, donde puedan desarrollarse y crecer tanto como personas, como profesionalmente.

CAPÍTULO I:

PROBLEMATIZACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

La publicidad se hizo cada vez más importante para las empresas, ya que tuvo un crecimiento exponencial en los últimos años. La inversión publicitaria en Argentina creció un 13,7% en los primeros meses de 2009, alcanzando un total de 1.601 millones de dólares, según un informe de la Cámara Argentina de Centrales de Medios. Al igual que en años anteriores, la mayor parte de la inversión se la llevaron los medios tradicionales como la televisión y la prensa. Al analizar la inversión por sectores, el mayor crecimiento lo registraron las instituciones políticas y civiles, en un año donde hubo elecciones, con un 102%, la industria farmacéutica, con un 51% y las bebidas alcohólicas con un 45%.

La empresa que se analiza en este Estudio de Caso es Crash Publicidad. Una Central Integral de Medios, con más de 30 años de trayectoria. En todos estos años de trabajo constante e ininterrumpido, se enfocó en el servicio Publicidad, logrando éxito con todos sus clientes. La empresa nació en la ciudad de Rosario en el año 1986, y se ha convertido en una de las más grandes a nivel país, logrando conquistar y mantener clientes como Paladini, Motomel, Cbsé, entre los más conocidos.

Desde su origen, se detectaron oportunidades en el mercado para desarrollar estrategias enfocadas a impactar al consumidor para mejorar el posicionamiento de productos, utilizando los medios de comunicación masiva para llegar a los consumidores. Hoy en día, se habla de la importancia de campañas publicitarias creativas y efectivas. Crash trabaja combinando la estrategia, las ideas y resultados para siempre brindar el mejor servicio a sus clientes. La empresa tiene la filosofía de realizar cada una de sus actividades con el mayor profesionalismo, ética e innovación, siguiendo siempre sus valores y recordando en todo momento que su prioridad es el cliente.

Los **valores** que caracterizan a la empresa son:

- ✓ **Integridad:** Se busca trabajar con integridad, están comprometidos a hacer lo que es correcto, honesto y justo.
- ✓ **Calidad:** Se dedican a producir consistentemente resultados que cumplen y exceden las expectativas de sus clientes.
- ✓ **Respeto:** Valoran a las marcas y sus productos a tal grado que se consideran parte de los equipos de las empresas con las que trabajan.
- ✓ **Amor:** Pasión a lo que realizan como empresa, desde su labor con los clientes externos como con los internos y direccionado hacia una mejora continua.
- ✓ **Responsabilidad:** Cumplir con los compromisos adquiridos con todos sus clientes
- ✓ **Compromiso:** Desempeñar en tiempo y forma con lo que se comprometen.
- ✓ **Comunicación:** Mantener la comunicación interna y externa de la empresa para mejorar los procesos, reduciendo la falta de información.
- ✓ **Honestidad:** Buscan la objetividad en los asesoramientos y consejos, como así también la claridad de propuestas.

La **misión** de la empresa es fortalecer tanto a los clientes del sector público como privado, con estrategias de marketing, publicidad y comunicación masiva que sean efectivas, integrales e innovadoras, ideadas para identificar necesidades y soluciones que contribuyan no solo a mejorar el posicionamiento en el mercado de sus clientes, sino también a aumentar ventas y crear productos y servicios inolvidables. Se busca generar valor para los consumidores creando así, experiencias vivenciales que permitan alcanzar fidelidad y lealtad hacia las marcas.

La **visión** de la organización, es ser una de las principales agencias de publicidad en Argentina que se distinga por la calidad en los procesos de ejecución y estrategias publicitarias BTL, Marketing y Comunicación masiva, siempre cumpliendo con los más altos parámetros de calidad y contando con un conocimiento amplio del entorno empresarial.

Análisis FODA

El análisis FODA de una empresa, nos permite hacer un análisis interno y externo de la organización. Por un lado, tenemos el análisis interno, que nos dará como resultados las fortalezas y debilidades de la organización. Por otro lado, está el análisis externo de la empresa, que se resume en las oportunidades y amenazas.

El análisis FODA presentado, se realizó con la ayuda de la alta gerencia, que está constituido por la dueña de la empresa y la gerente general. Mediante reuniones, pudimos visualizar y hacer un análisis sobre la organización, que nos permitió detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, como se presenta en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 1: FODA Crash Publicidad.

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">- Excelente servicio a los clientes- Empleados ampliamente capacitados en publicidad, marketing y medios de comunicación masiva- Excelente reputación e imagen corporativa- Excelente relación calidad-precio- Buena condición financiera para el desarrollo de proyectos internos y externos	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">- Mal clima laboral- Mala relación entre los empleados- Equipo desmotivado. No se ven identificados con la misión y visión de la organización
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">- El rubro publicitario está en crecimiento- Ampliación de la cartera de clientes- Posibilidad de realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">- Grandes multinacionales radicadas en Buenos Aires- Recesión de la economía

Fuente: Elaboración propia.

Las **fortalezas** de la empresa, son las habilidades o cualidades que tiene la organización, y con las que se enfrenta al mercado. Crash otorga un excelente servicio a los clientes y sus empleados están muy bien capacitados y especializados en las áreas de publicidad, marketing y medios de comunicación masiva. Además, tiene una excelente imagen corporativa, es reconocida en el mercado como una agencia de prestigio. Su relación calidad-precio, la diferencia de la competencia, al igual que su buena condición financiera para emprender los proyectos que desean.

Las **debilidades** hacen vulnerable a la organización. En Crash, están marcadas por el pésimo clima laboral, lo cual impide que la organización se desarrolle como los jefes de cuenta pretenden. Los empleados tienen mala relación entre si y el equipo en general se ve sumamente desmotivado. Ninguno de los trabajadores dentro de la empresa se siente identificado con la misión y visión.

Las **oportunidades** en el rubro publicidad son cada vez mayores, ya que está en constante crecimiento. Existe la posibilidad de brindarle servicios a importantes grupos de clientes, que permiten abrir campo a otros mercados. Una de las oportunidades más importantes, es la alianza estratégica que puede realizar con otras organizaciones para tener mayor capacidad competitiva.

Las **amenazas**, son al igual que las oportunidades, cada vez mayores, ya que hay muchas multinacionales instaladas en Argentina, sobre todo en Buenos Aires, donde están la mayoría de los clientes de Crash. Además, se debe tener en cuenta la época de recesión por la cual está pasando el país, que provoca que las empresas gasten menos dinero en publicidad.

Una vez realizado el análisis FODA, se llega a la conclusión de que la empresa está gran prestigio dentro del rubro y los clientes la prefieren. Sin embargo, las debilidades son tan fuertes que impiden que la organización se siga desarrollando adecuadamente, y la lleva a un estancamiento del que no puede salir.

El análisis FODA del negocio, nos permite identificar las áreas a las cuales se les debería dar mayor tratamiento, en este caso, el clima laboral. Se debe tener en cuenta este diagnóstico para pensar, estrategias o líneas de acción a futuro.

Planteo del problema

La problemática de este Estudio de Caso está radicada en el factor humano interno y las relaciones interpersonales y laborales en cuestión dentro de la empresa Crash Publicidad. La mala comunicación entre los jefes y empleados es cada vez más común dentro de las empresas y conlleva a errores sistemáticos, trabajos redundantes y confusiones en cuanto a los roles que cada persona desarrolla en su puesto de trabajo. Además, el deterioro del ambiente laboral lleva a la desmotivación de los empleados, llegando a un punto tal, en el cual ya ni siquiera mantienen una conversación fluida entre ellos o con sus jefes, solo se dedican a realizar el trabajo pertinente.

En el último tiempo, se detectaron fallas en el trabajo pura y exclusivamente por la falta de trato y mala comunicación entre las distintas áreas. Los problemas internos de la empresa, afectan de manera negativa a toda la organización y promueve un estancamiento del cual se hace cada vez más complicado salir. Desde mitad del año 2015, la gerente está cada vez más preocupada ya que no encuentran la forma de modificar la situación.

Existe dentro de la organización, una cultura que está basada en la desconfianza. Ninguno de los empleados ni jefes confía en sus compañeros y esto produjo un ambiente de tensión y mala comunicación entre ellos. El deterioro que sufrió el clima laboral, es cada vez más notorio para los directivos de la organización, ya que denotan que los empleados no se ven interesados en el área donde trabajan y muchas veces se los nota deprimidos. Entre los distintos departamentos, no se comunican y eso está generando preocupación en la alta gerencia, ya que no detectan las causas del problema.

Resulta pertinente estudiar a esta empresa, ya que representa uno de los problemas más concurrentes en nuestra época y el cual resulta complicado superarlo. Los problemas ligados a las malas relaciones laborales y la difícil comunicación tanto entre empleados, como empleados con jefes, impiden que la organización se desarrolle como debería.

El **objetivo general**, es analizar como afectaron a la empresa las malas relaciones interpersonales entre todos los empleados, generando un ambiente laboral poco favorable.

El **objetivo específico**, es analizar que variables desencadenaron las malas relaciones entre los empleados, promoviendo el mal clima laboral.

Por lo tanto, buscamos demostrar que las malas relaciones laborales y el mal clima, pueden afectar a la organización. Los empleados se encuentran cada vez más frustrados y con menos ganas de trabajar y esto podría trasladarse a los resultados. Analizando las causas que determinan el mal ambiente laboral, se explicaron las consecuencias que está sufriendo la empresa Crash Publicidad, y muchas otras hoy en día.

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

El clima laboral es uno de los pilares más importantes para una empresa. Contiene elementos tales como el grado de identificación del trabajador con la empresa, la manera en que los grupos se integran y trabajan, los niveles de conflicto, así como los de motivación, entre otros.

El empleado, además de tener necesidades materiales, también necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima. Muchos empleados pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar su potencial.

El clima organizacional de cualquier institución es muy propio de dicha organización no solo por las características de la misma, sino por las percepciones que cada individuo tiene del medio ambiente de trabajo en el cual se desempeña y las percepciones que están influidas a su vez por los aspectos culturales propios de cada persona.

Bajo esta premisa, es necesario afirmar que no es posible encontrar dos instituciones que tengan el mismo clima organizacional, y que dicho clima refleja la interacción entre las características personales de cada individuo y las propias de su organización. Esta interacción crea en cada persona una valoración o construcción de rechazo, de aceptación o de tolerancia que influye necesariamente en sus actitudes y comportamientos, y que con el tiempo puede traducirse en frustraciones o en logros tanto en el ámbito personal, como social, económico y laboral. Es por eso que, pensar que las variables que intervienen en este proceso son iguales para todos, puede llevar a equivocaciones en la medición del clima organizacional.

Hoy en día los trabajadores buscan poder desenvolverse en un trabajo con un buen ambiente laboral. Cuando no se da esta condición, no existe dinero ni beneficios que impidan que un profesional comience a buscar nuevas rutas o desafíos. Hay que tener en cuenta que cada día surgen nuevas empresas y el medio es más competitivo, por lo que el tener un buen clima laboral es de suma importancia para tener una empresa de éxito, donde los empleados logren sentirse comprometidos y, así, ofrezcan excelentes resultados para su empresa.

Un mal clima laboral puede tener consecuencias negativas en los trabajadores, como estrés, angustia, depresión, entre otros y afectar también a la empresa, porque un empleado deprimido repercute directamente sobre la productividad. Es posible que una empresa tenga problemas de productividad originados en problemas sociológicos internos como descontento de los operarios, discusiones entre los trabajadores, malas relaciones entre jefes y empleados.

Una organización es un sistema y, como tal, todas sus partes deben trabajar en conjunto para lograr un fin común. De no funcionar éstas de forma óptima, la organización no podrá conseguir sus objetivos.

El clima laboral entonces, no es un asunto menor si consideramos que las personas constituyen lo más valioso de una organización, ya que son ellas las que hacen posible los cambios, las transformaciones, y son quienes a través de sus acciones proyectan la cultura organizacional y llevan la organización adelante.

Es esencial por lo tanto, generar las condiciones apropiadas en el entorno laboral para que puedan dar lo mejor de sí mismas.

Orígenes y definición del clima laboral

El interés por el campo del clima laboral está centrado en la importancia que tienen los individuos que integran una organización, los modos de realizar tareas, de pensar el trabajo, de sentir, y por ende, el modo en que la organización vive y se desarrolla. Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología. Se plantea razonar acerca de la medida en que la percepción de los individuos influye en manera de actuar, observar y entender la realidad.

En el Siglo XX, se iniciaron los primeros estudios sobre el clima laboral. Los llevo a cabo **Kurt Lewin**, psicólogo y fundador de la Gestalt, y se refirió al fenómeno como “atmósfera psicológica”. Tomaba la realidad empírica, donde la organización era vista como un organismo vivo y también sistémico, es decir, un sistema complejo. Rensis Likert, uno de los precursores del estudio del clima laboral, menciona que la reacción de los individuos ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que se tiene de ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva¹

Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización. Desde que este tema resultó de interés para la los estudiosos, ha sido nombrado de diversas formas: atmósfera, ambiente, estado de ánimo de la organización, clima laboral, clima psicológico, etc. Sin embargo en las últimas décadas, es donde se ha tratado de redefinir a través del prisma de las influencias excesivamente cambiantes, para tratar de explicar su verdadera naturaleza y medición.

Schein, explica que el ambiente organizacional, a veces llamado atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros². El autor, se refiere al clima organizacional o clima laboral como un conjunto de percepciones que tienen los individuos involucrados en la organización, y que éstas afectan el contexto y la forma de entender o visualizar el mundo, en las acciones o conductas que tienen los miembros.

Para evaluar el clima laboral, pueden tenerse en cuenta nueve dimensiones que fueron planteadas por los autores **Litwin y Stinger**³, entre las cuales encontramos la estructura de la organización, la responsabilidad, las recompensas, los desafíos, las relaciones, la cooperación, los estándares, los conflictos y la identidad.

¹ Rensis, L. (1967) *“The Human Organization: Its Management and Value”*. Inglaterra: Editorial McGraw-Hill

² Schein, E. (1986). *“Cultura Organizacional”*. Buenos Aires: Editorial La Crujía

³ Litwin G. Y Stinger H. (1978). *“Clima Organizacional”* México: Editorial Trillas.

La primera dimensión, la **estructura de la organización** engloba todo lo que está relacionado con las reglas, niveles jerárquicos, trámites y procedimientos dentro de la organización. La percepción que tienen los individuos de la empresa y que piensan respecto de ella.

Como segunda dimensión, tenemos la **responsabilidad**, que está dado por el sentimiento de autogestión que tienen los miembros de la organización con respecto a la toma de decisiones en la empresa donde trabajan. Para los autores, sería ideal que la supervisión no sea excesiva, y que los propios empleados puedan manejar la autonomía en sus puestos de trabajo.

La tercera dimensión, la **recompensa**, corresponde a la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la adecuación de un sistema activo de recompensas, que son recibidas a cambio de un trabajo bien hecho o una gestión destacada. La organización debería estar preparada para reconocer cuando los empleados merecen premios, ya que esto también sirve de motivación para el personal de la empresa.

La cuarta dimensión son los **desafíos**, y están relacionados con el sentimiento que tienen los miembros de la organización sobre los retos y las pruebas que se presentan en el trabajo todos los días. Se trata de un factor muy importante en la medida que contribuye a generar un clima saludable de competitividad.

La quinta dimensión, las **relaciones**, están marcadas por la percepción que tienen los miembros de la organización en cuanto a la existencia y necesidad de un buen ambiente de trabajo, que sea agradable y que haya buenas relaciones sociales, tanto entre los pares como entre los jefes y los subordinados. El respeto, la colaboración y el buen trato son aspectos determinantes en esta dimensión en la medida que influyen en la productividad y el clima laboral.

La sexta dimensión es la **cooperación** y está enfocada en los equipos y la ayuda mutua de los miembros de la organización. Los autores consideran que los niveles directivos y los empleados deberían trabajar como un equipo unificado que colabora entre sí para alcanzar un mismo fin. El énfasis en esta dimensión, está puesto en el apoyo mutuo en todos los niveles de la organización.

La séptima dimensión, son los **estándares**, y se refiere a la percepción de los empleados sobre los parámetros establecidos por la empresa en relación a los niveles de

rendimiento. Si las exigencias son razonables y coherentes, los colaboradores percibirán que existe justicia y equidad en su organización.

La octava dimensión se refiere a los **conflictos** y cuál es el grado de aceptación que hay en la organización en cuanto a las opiniones de los demás en el entorno laboral. La forma en que las personas reaccionan ante una crisis, como los superiores enfrentan los problemas y manejan las discrepancias influye en la opinión generalizada que tienen los trabajadores sobre el manejo de conflictos dentro de la empresa.

La novena y última dimensión es la **identidad**, y es el sentido de pertenencia que tienen o deberían tener los miembros de la organización para con la empresa en sí. Es una manera de crear una visión compartida entre los empleados y los directivos en una organización. Este factor indica qué tan involucrados están los empleados con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de esta.

Los autores establecen que el clima organizacional no depende de una sola persona, sino que todos los individuos en la organización van a influir en él. La presión, el estrés, y la negatividad, no ayudaran a mejorar el clima organizacional, sino que lo empeoran. Mediante las nueve dimensiones, se permite integrar todas las variables que afectan al clima laboral en general.

La creación de un buen ambiente laboral

Durante mucho tiempo existió la falsa creencia de que el trabajador era una herramienta más que debía cumplir sus funciones para lograr la meta de la empresa. Las empresas creían que con un buen salario bastaba, pero el tiempo demostró que hace falta mucho más para mantener y mejorar la productividad en una empresa y uno de los pilares, es un clima laboral adecuado.

Un buen clima laboral no es fácil de conseguir, porque no depende de una persona sola, sino de un conjunto. Por eso es importante tener en cuenta los indicadores del clima organizacional y crear un clima laboral agradable que permita un ambiente cómodo, incremento del interés y sobre todo, satisfacción laboral. Son muchas las ventajas que proporciona un buen ambiente laboral. Este, motiva e inspira a los empleados, facilita las interrelaciones de los empleados con el entorno y a su vez con sus compañeros, y ayuda a que se trabaje cómodamente entre grupos.

Para lograr un buen ambiente laboral, hay una serie de factores que tienen que tenerse en cuenta. El rendimiento del trabajador está relacionado con el clima laboral, afectando tanto a su capacidad productiva como a la óptima utilización de sus habilidades. Dada esta situación, el ambiente físico del lugar de trabajo debe ser el adecuado para que los empleados estén satisfechos y ello ayude a promocionar su bienestar y productividad. Además se debe facilitar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal para mantener a los trabajadores más motivados. Tener horarios flexibles, permisos especiales, son algunos de los ejemplos que pueden facilitar este equilibrio.

Los empleados se ven influenciados por el rol de los líderes en las organizaciones. Un líder, es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo. Para que su liderazgo sea efectivo, el resto de los integrantes debe reconocer sus capacidades. El líder tiene la facultad de influir en otros sujetos. Su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común. Es muy importante la relación que tienen los líderes con sus empleados y cómo les transmiten los objetivos de la empresa. Es necesario un liderazgo efectivo, que acompañe, haga participar e incluya a los empleados en la organización para que estos se sientan parte de la misma. Se debe incentivar y enseñar a los empleados a que tomen decisiones, a que sean seguros de sí mismos y confíen en sus conocimientos y aptitudes para el proceso de toma de decisiones. Los empleados deben ser escuchados por la organización, deben alinearse los objetivos de ellos con los de los líderes, para así formar una visión compartida que los incluya y los haga pertenecer a la organización.

Se debe reconocer al empleado como un factor indispensable en la organización que merece un reconocimiento por parte de los jefes y directivos. El sistema de recompensas por parte de la empresa al trabajador, es una forma de que los trabajadores se sientan valorados y se premie su esfuerzo. En algunas situaciones, esto puede ocurrir con las oportunidades de crecimiento, en las que a través de ascensos e incentivos se incrementará la motivación y el empeño en la realización de las tareas.

La sociedad es un ser vivo. El famoso teórico social, Herbert Spencer propuso la utilización del modelo del organismo biológico para describir la evolución social; Los procesos que rigen la vida biológica (evolución, función, organización, estructura, homeostasis) también gobiernan la vida social. Bajo este enfoque, cada elemento de la sociedad tiene una función que cumplir para que todo el conjunto funcione perfectamente.

Si uno de ellos falla, el resto del organismo se ve afectado, ya que las partes del organismo vivo funcionan en una relación de interdependencia.

La sociedad puede ser considerada como un sistema vivo, así también cada uno de los elementos que la conforman. En este sentido, la empresa como organización y parte de un sistema mayor también puede ser catalogada como tal: un organismo vivo y en permanente proceso de adaptación. La empresa es algo más que una institución, es un organismo vivo que nace, crece, se desarrolla y tiene fases vitales. Y si la empresa es un organismo vivo, la gestión también debe ser viva, dinámica y abierta. Las organizaciones como organismos vivos, tienen distintas fases que van a ir atravesando a lo largo de la vida, y cada momento evoluciona con respecto al anterior. Los directivos deben propiciar el avance de las organizaciones.

La importancia de los Recursos Humanos en las empresas

Los recursos humanos (RRHH) son uno de los pilares que sustentan las funciones y objetivos de la empresa. **Herbert Chruden y Arthur Sherman** aclaran que “La eficiencia con la cual pueda ser operada cualquier organización, dependerá, en una medida considerable, de la forma en que su personal pueda ser administrado y utilizado. La administración efectiva del personal también requiere del desarrollo de un programa que permita a los empleados ser seleccionados y entrenados para aquellos puestos que sean más adecuados a sus habilidades desarrolladas”⁴ En este contexto, es necesario conocer qué características de los seres humanos son capaces de influenciar a la empresa y viceversa, y por ello merecen ser tomadas en cuenta dentro de una organización. Esto, implica asumir un enfoque de la gestión de recursos humanos como medio para mejorar la cultura organizacional. Las empresas deben aprender a mantener un equilibrio entre el beneficio económico y su función social.

Integrar los conceptos de comportamiento humano al proceso administrativo, hará posible comprender cómo se influencia positivamente a las personas en el cumplimiento de metas organizacionales. El departamento de recursos humanos será el responsable, a través de las actividades de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y

⁴ Chruden, H y Sherman, A (1992) “*Administración de personal*”. México: Editorial Continental. Pág.10

movimientos de personal, de evaluar y tomar decisiones que cumplan con las expectativas del personal que conforma la organización.

Según **Levy-Leboyer**⁵, se puede afirmar que las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, y que las transforman en más eficaces para una situación dada. Sobre este supuesto, se comienza a formar el modelo de “gestión por competencias”, que fue utilizado por otros autores reconocidos como McClelland y Spencer. El modelo propone herramientas para determinar, medir y dar seguimiento a capacidades, conocimientos y actitudes de las personas que forman parte de la organización.

Desde el enfoque de gestión por competencias, se consideran cuatro elementos básicos mediante los cuales las metas organizacionales son alcanzadas, estos elementos están estrechamente ligados con el comportamiento humano: En primer lugar se analiza el **liderazgo**, que es la capacidad de influir en otras personas enfocado a que éstas den lo mejor de sí mismas para alcanzar las metas grupales. El liderazgo es una característica indispensable en los directivos de la organización, sin embargo, puede estar presente en cada uno de los miembros de la empresa cuando se tienen actitudes propositivas e innovadoras.

En segundo lugar, tenemos la **motivación**, que es la razón o causa que mueve a un individuo a realizar actividades destinadas a satisfacer necesidades particulares. La motivación debe estar presente en el día a día de las labores empresariales, de lo contrario se pierde interés a continuar dentro de la organización. Si los empleados están desmotivados con respecto a sus tareas, no se sienten inspirados para trabajar y lograr los resultados que la empresa espera.

En tercer lugar, tenemos a la **comunicación**, que es el proceso mediante el cual se transfiere, recibe, codifica y decodifica información. Su correcta ejecución aumenta las posibilidades de éxito del mensaje comunicado, evidentemente también de la actividad emprendida. Los problemas en la comunicación son cada vez más recurrentes en las organizaciones, ya que las personas suelen utilizar formas que no son las adecuadas, o simplemente hay malos entendidos en los mensajes. Las organizaciones, deben prestar

⁵ Levy-Leboyer, C. (2002) “*Gestión de las competencias*”. Buenos Aires: Editorial Gránica.

atención a la comunicación interna, ya que los procesos dentro de las empresas están íntimamente relacionados y dependen uno de otros.

Y como último tenemos al **trabajo en equipo** que se refiere a la actividad que con base en habilidades, lleva a cabo un grupo de personas para lograr objetivos. Las organizaciones deben buscar que las personas formen equipos en sus áreas de trabajo, ya que no solo les permite sociabilizar con los pares, sino también fomentar la cooperación. Para crear un equipo de trabajo es sumamente importante que cada uno de sus miembros tenga claro cuál es el propósito fundamental del mismo y la meta por la cual se encuentran unidos y trabajando juntos.

Si una organización integra los conceptos anteriores a su cultura organizacional, y lleva a cabo acciones reales y contundentes, logrará un aumento en la satisfacción, productividad e integración de los miembros de la empresa.

La efectividad de la empresa y su relación con los Recursos Humanos

La eficiencia se refiere a la relación entre los esfuerzos realizados por una persona u organización y los resultados que se obtienen. Se busca realizar una actividad o trabajo al menor costo posible y utilizando la menor cantidad de recursos que se pueda. En los últimos tiempos, no basta para la empresa tener empleados que sean eficientes, sino que se busca más que eso. También se puede afirmar, que hay que tener en cuenta la eficacia, es decir, alcanzar los resultados planteados en función de objetivos o metas organizacionales.

La productividad se volvió sumamente importante en la actualidad, ya que es considerada como el mejoramiento de la productividad, es decir, es el motor que está detrás del progreso económico de una organización. Las empresas deben tener en cuenta que una organización con un deteriorado clima laboral, lleva a que la productividad sea cada vez menor, ya que los empleados se sienten desmotivados y no valoran el puesto o el trabajo que tienen en la empresa. Por el contrario, las empresas que ofrecen un buen clima laboral y logran que su personal se sienta cómodo, muestran interés por los empleados y logran que estos se interesen en la organización.

Para que una empresa sea eficaz y competente es necesario que adopte las estrategias adecuadas en relación con el entorno y el mercado. Para ello, la empresa puede

optar entre dos modelos diferentes: Primero, escoger una estrategia empresarial y modificar el diseño organizativo para que se obtengan resultados o partiendo del organizativo, desarrollar las estrategias necesarias para conseguir ventajas

A la hora de adoptar su estrategia y de establecer el diseño organizativo de la empresa, es muy importante determinar el papel que deben jugar los recursos humanos, ya que influyen de manera decisiva en dichos conceptos. Desde hace años, muchas empresas utilizan técnicas como las prácticas de alto rendimiento en recursos humanos, para conseguir que los trabajadores estén más motivados e involucrados con la empresa, sintiéndose parte de ésta y contribuyendo así a alcanzar la eficacia empresarial. El éxito de las mismas, dependerá entre otros factores de la cultura y del tamaño de la empresa. Por lo tanto, la forma de gestionar los recursos humanos ayudará e influirá también sobre la estrategia, el diseño organizativo y el entorno, haciendo que la empresa funcione mejor y contribuyendo a alcanzar su eficacia.

Se puede decir, que la eficacia empresarial se consigue cuando hay un equilibrio entre los diferentes elementos tratados: la estrategia adoptada, el diseño organizativo y el entorno y cuando la empresa adopta un modelo de gestión de los RRHH basado en la aplicación y el desarrollo de prácticas de alto rendimiento.

A pesar de que las organizaciones disponen de medios técnicos y financieros para realizar las tareas propias de su actividad, son las personas las que deben utilizar dichos recursos, organizarlos y distribuirlos. En buena medida, el éxito de la organización depende de las personas que la integran, concretamente, de la capacidad de la empresa para atraer, motivar y retener a las personas adecuadas que sean capaces de organizar y gestionar efectivamente dichos recursos.

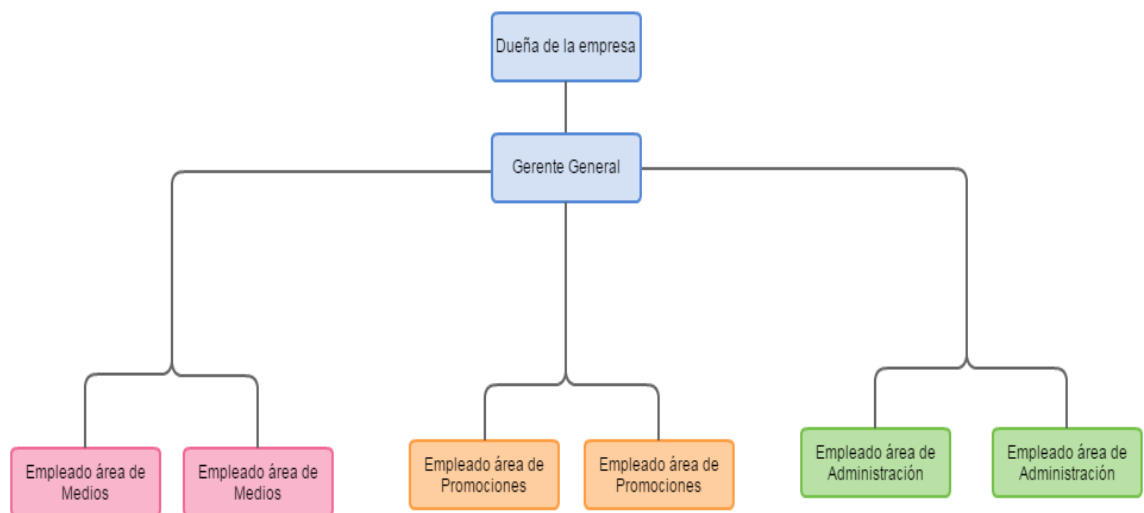
Este es el contexto en el que deben desenvolverse los recursos humanos de cualquier empresa, y deben coordinar sus esfuerzos, junto a una organización formada por un conjunto de personas que organizan con eficiencia los factores económicos de que disponen, para producir bienes y servicios para el mercado, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

Unidad de análisis

Por unidad de análisis entendemos al sujeto/sujetos acerca de los cuales se predica algo. En este caso, estamos hablando de la empresa Crash Publicidad. La organización está compuesta por ocho empleados, de los cuales nos encontramos con dos en la parte administrativa, dos en el área de medios, dos en el departamento de promociones, y dos en posiciones gerenciales o ejecutivos de cuenta, como se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 2: Organigrama Crash Publicidad



Fuente: Elaboración propia.

El organigrama, representa la estructura de la empresa. Como se visualiza en el gráfico anterior, solo hay dos personas que tienen posiciones gerenciales, y por ende, son las únicas que están capacitadas para tomar las decisiones. Los demás son empleados, que cumplen las órdenes del gerente y que deben armar informes sobre cómo realizan el trabajo.

Variables utilizadas

Por variable, entendemos aquello que se predica sobre la unidad de análisis, es un concepto que puede asumir distintos valores⁶. Estos valores se denominan categorías de la variable. Para medirlas, es necesario proceder a la operacionalización, que es el proceso donde se deben definir y establecer distintas variables, en función de factores que son estrictamente medibles, y a los cuáles se les denomina indicadores. Buscamos darle un sentido a la investigación del Estudio de Caso, reduciendo los conceptos planteados a variables para poder medirlos, como se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 3: Operacionalización de variables

Conceptos	Variables	Indicadores
Clima Laboral	Calidad del clima laboral en la empresa	1) Rotación del personal 2) Trabajo en equipo 3) Comunicación
Recursos Humanos en la empresa	Eficiencia de los RRHH en la empresa	1) Sistema de recompensas 2) Motivación del personal 3) Profesionalidad de los empleados
Efectividad de la empresa	Nivel de efectividad de la empresa en relación con los RRHH	1) Desempeño empresarial 2) Productividad 3) Atención al cliente

Fuente: Elaboración propia.

⁶ Fassio, A. (2002) “Introducción a la metodología de la investigación. Buenos Aires: Editorial Macchi.”

Para analizar la **Calidad del clima laboral** en la empresa, utilizamos los indicadores de rotación de personal, trabajo en equipo y comunicación. La rotación del personal estuvo definido por los años de antigüedad que tienen los empleados dentro de la organización. El trabajo en equipo, lo analizamos teniendo en cuenta como se sienten los miembros de la organización con respecto a su grupo de trabajo. La comunicación fue medida considerando las respuestas de los empleados cuando se les preguntó puntualmente sobre las relaciones interpersonales y si el trato con los demás es favorable.

Para trabajar la **Eficiencia de los RRHH** en la empresa, lo medimos teniendo en cuenta el sistema de recompensa, cuando los miembros realizan un buen trabajo. Respecto a la motivación de los empleados analizamos como se sienten respecto a las tareas que desempeñan en su área, y por último, la profesionalización, la estudiamos dependiendo el nivel académico de cada uno.

Para medir el **nivel de efectividad de la empresa en relación con los RRHH**, utilizamos, el desempeño empresarial para visualizar como se trabaja en la empresa y si los empleados están conformes con las tareas que realizan, luego medimos la productividad de la organización para analizar la relación de ésta con el clima laboral y la atención a los clientes para entender cómo se sienten ellos respecto al trato que reciben por parte de Crash

Técnicas aplicadas

Cuestionario

Las revisiones o comentarios que proporcionaron los empleados a la organización nos ofrecieron una perspectiva sobre la situación actual del clima laboral, la motivación, el desempeño de tareas, y el trabajo dentro de la organización en general. El cuestionario⁷ que utilizamos, permitió que obtengamos comentarios cruciales sobre el negocio, que nos llevaron a hacer una evaluación enfocada en los empleados en particular y la relación entre ellos y los directivos de la empresa.

Esta herramienta, nos sirvió para recabar información acerca de la agencia en general, en lo que respecta a los indicadores antes planteados. Los resultados del mismo,

⁷ Aplicamos el cuestionario de Clima Laboral, desarrollado por el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME). Marzo del 2009

nos otorgaron la visión que tienen los empleados sobre los distintos tópicos tratados. Los miembros de la organización se encontraron con una serie de afirmaciones y preguntas, las cuales respondieron con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando la alternativa que mejor describía lo que sienten o piensan.

Entrevista

La entrevista es un método de investigación que nos ayuda a obtener información sobre una determinada población seleccionada que se representa a través de una muestra específica.

Realizamos entrevistas a dos ejecutivos de cuenta de la organización con el fin de recabar información pertinente a este estudio sobre cuestiones del clima laboral en general, atención a los clientes, desempeño empresarial y productividad. La herramienta estuvo compuesta por preguntas abiertas, específicas sobre las áreas pertinentes al estudio, y analizamos las respuestas de los directivos para identificar como se sienten ellos con la situación actual de la empresa.

Matrices

Las matrices que utilizamos, nos permitieron ubicar a la empresa en un momento dado. Realizamos un análisis situacional, donde se evaluaron distintas variables que marcan a la organización y la posicionan en un lugar determinado.

En este Estudio de Caso, utilizamos las siguientes:

Ciclo de vida del producto: La primer matriz que utilizamos para analizar a la empresa, es la del ciclo de vida del producto⁸, pero aplicada a la empresa. Esta herramienta está compuesta por un conjunto de etapas (introducción, crecimiento, madurez y declinación) por las que atraviesa una empresa a lo largo de su vida, y cuyos conceptos son utilizados como una herramienta de administración de la mercadotecnia para conocer y rastrear la etapa en la que se encuentra una empresa, con la finalidad de identificar con anticipación los riesgos y oportunidades que plantea cada etapa.

La matriz del ciclo de vida, está compuesta por cuatro etapas a saber:

⁸ Esta Matriz fue utilizada por primera vez por Theodore Levitt en 1965 en un artículo de la revista Harvard Business Review “*Exploit the Product Life Cycle*”

La **introducción** es la primera etapa y se inicia cuando la empresa aparece en el mercado. Se buscará que la empresa comience a penetrar el mercado y se vaya haciendo cada vez más conocida por los usuarios, además de empezar a conseguir clientes y generar rentabilidad.

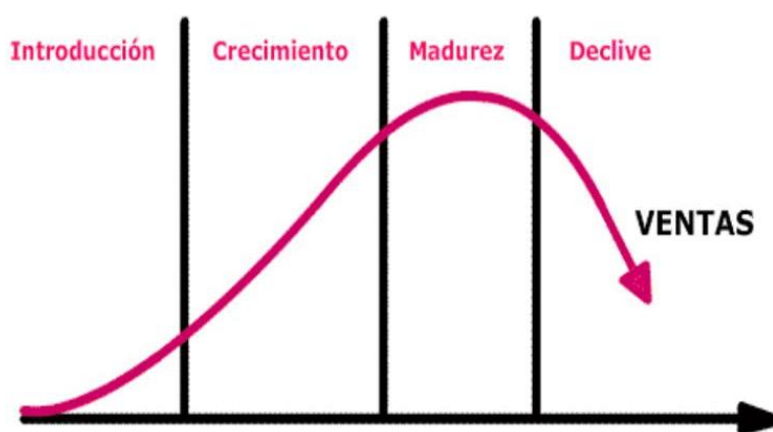
La segunda etapa, es la de **crecimiento**, donde la empresa se está consolidando en el mercado, logrando que las ventas sean cada vez mayores y aumentando su participación en el rubro. La empresa notará que las ventas crecen a un ritmo exponencial.

Luego sigue la **madurez**. La organización es altamente rentable. Los jefes consideran que la empresa ha alcanzado un gran crecimiento y se mantiene en el mercado gracias a su trayectoria y experiencia, además de tener una excelente atención hacia todos sus clientes. Si bien existe una gran cantidad de precios y competidores, todos los clientes de la empresa son fieles y leales a la misma, ya que no desean cambiarla o remplazarla con otra. Se encuentran extremadamente satisfechos con el servicio.

La última etapa, es la llamada **declinación**. La demanda disminuye, por tanto, existe una baja de larga duración en las ventas, las cuales, podrían bajar a cero, o caer a su nivel más bajo.

Podemos observar estas etapas en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 4: Ciclo de vida de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Matriz FODA: En el Capítulo I, realizamos un FODA general para poder estudiar la situación actual de la empresa, teniendo en cuenta el análisis interno de sus fortalezas

y debilidades, y el análisis externo, de las oportunidades y amenazas ambientales. Un buen análisis FODA nos permitió entender rápidamente los principales problemas de la empresa, así como sus potencialidades.

Los **factores internos** son todos aquellos propios de la empresa que es vital conocerlos y reforzarlos. Las fortalezas, son esas actividades en las que la empresa se destaca. Las debilidades son todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen verdaderas barreras para lograr el éxito del negocio.

Los factores a tener en cuenta para el **análisis externo** de una empresa, son los propios del entorno y sobre los cuales no tenemos control. Las oportunidades son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todos nuestros competidores también. Se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa, cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas. Las amenazas son situaciones o hechos externos a la empresa o institución que pueden llegar a ser negativos para la misma.

La importancia en la realización de este análisis, consiste en poder determinar de forma objetiva, en que aspectos la empresa o institución tiene ventajas respecto de su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva.

Esta herramienta se completa con el FODA Cruzado, que nos permitió comparar los factores internos y externos de una organización para así poder determinar su accionar, o armar estrategias que estén dirigidas al futuro. El FODA cruzado, nos mostró las distintas combinaciones que pueden realizarse entre las variables fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades.

Gráfico N° 5: FODA Cruzado

Análisis interno/externo	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	FO: Ofensivo Generar estrategias que fortalezcan las oportunidades y a la empresa.	FA: Ajuste Reforzar las fortalezas y tratar de atacar o evitar las amenazas
DEBILIDADES	DO: Defensivo Definir estrategias que permitan contrarrestar el riesgo que representan las acciones de la competencia	DA: Sobrevivir Tratar de aminorar las debilidades que tiene la empresa y minimizar las amenazas.

Fuente: Elaboración propia

Las **estrategias FO** se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa con objeto de aprovechar las oportunidades externas. Es el escenario ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y explotar sus oportunidades externas.

Las **estrategias DO** tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. A veces una empresa disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las **estrategias FA** se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas.

Las **estrategias DA** tienen como objetivo denotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo, porque un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable.

CAPÍTULO IV: **RESULTADOS**

Análisis de resultados es el proceso para inspeccionar y transformar datos, con el objetivo de resaltar información útil. Es la presentación analítica de lo que se obtuvo como resultado de las actividades de búsqueda. Se describieron los hallazgos encontrados durante el Estudio de Caso y los mismos nos dieron pie para sugerir líneas de acción a futuro que la empresa podría utilizar.

En este apartado se evaluarán los datos obtenidos, teniendo en cuenta si son cualitativos o existe la posibilidad de cuantificarlos.

IV.1. Análisis de Datos

Análisis cualitativo

Comenzamos analizando las matrices antes expuestas, para realizar una conclusión de acuerdo a los factores que presentan de la ubicación actual de la empresa en su mercado.

Respecto a la aplicación de la matriz Ciclo de vida del producto, descubrimos que la empresa Crash Publicidad, en este momento se encuentra en una etapa de Madurez. De acuerdo a los datos que compartió la gerencia, con treinta años en el mercado, es sumamente rentable y le da la posibilidad de reinvertir las ganancias en proyectos externos o internos. La agencia conserva la atención del mercado por el producto, y consigue las ventas estipuladas en sus objetivos al estar tan bien posicionada. Los ejecutivos de cuenta, comentaron que Crash creció mucho en los últimos años y se convirtió en una de las empresas dentro del rubro más prestigiosas del país, atendiendo clientes en distintas provincias, logró consolidarse en la mente de los consumidores y poseer una demanda leal que era impensada tiempo atrás.

Gráfico N° 6: Ciclo de vida de Crash Publicidad



Fuente: Elaboración propia

A modo de cierre, podemos decir que la organización y su productividad no fueron afectadas por las malas relaciones interpersonales ni el clima laboral poco favorable. Tanto la empresa como la facturación, crecieron y los ejecutivos están conformes con los resultados que se obtuvieron.

Por otro lado, también analizamos la situación de la empresa con la matriz de FODA cruzado y tuvimos en cuenta las distintas combinaciones que se podrían hacer en la organización para plantear estrategias que refuercen las fortalezas, aprovechen las oportunidades, eviten las amenazas y aminoren las debilidades.

Gráfico N° 7: FODA Cruzado Crash Publicidad

Análisis interno/externo	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Fortalezas - Empleados capacitados en el área de marketing, publicidad y medios de comunicación Oportunidades - Rubro publicitario en crecimiento - Ampliación de cartera de clientes	Fortalezas - Excelente relación calidad – precio - Excelente reputación e imagen corporativa Amenazas - Grandes multinacionales ubicadas en Buenos Aires
DEBILIDADES	Oportunidades - Posibilidad de realizar alianzas estratégicas Debilidades - Mal clima laboral, mala relación entre empleados	Amenazas - Grandes multinacionales en Buenos Aires - Recesión de la economía Debilidades - Equipo desmotivado, no se ven identificados con la misión y visión de la organización

Fuente: Elaboración propia

FO: Posición ofensiva. Crash Publicidad, podría aprovechar las fortalezas que tiene actualmente para explotar las oportunidades que la brinda el mercado. El rubro publicitario tuvo un crecimiento exponencial, y se puede generar una ampliación en la cartera de clientes.

FA: Posición de ajuste. Se deben trabajar las fortalezas para lograr evitar amenazas. Crash Publicidad podría concentrarse en sus precios, dado que son bajos para la excelente calidad que ofrecen, y además aprovechar su prestigiosa imagen corporativa. Estos dos factores la posiciona muy bien frente a las agencias en Buenos Aires, que muchas veces no pueden afrontar los bajos costos que se manejan en el interior del país.

DO: Definir estrategias que contrarresten las debilidades y maximicen las oportunidades. La organización tiene grandes posibilidades de realizar alianzas

estratégicas con empresas tanto del interior como en Buenos Aires. Para ello, debería mejorar el clima organizacional que describen como poco favorable, ya que tiene que estar bien conformada y estructurada a la hora de unirse con otra para plantear acciones a futuro.

DA: Tratar de aminorar amenazas y debilidades. El contexto de recesión que se vive en Argentina, afectó a todas las empresas provocando que menos clientes estén interesados en realizar campañas publicitarias. Sumado a este factor, tener un equipo desmotivado que no está interesado en la búsqueda de nuevos clientes ni se siente parte de la organización, puede ser una combinación que lleve a la empresa al fracaso.

A modo de resumen, podemos afirmar que los cuadrantes en los cuáles debería enfocarse la empresa son el FO o FA. Si bien el FO, es el cuadrante ideal para la empresa, el FA también permite posicionarse disminuyendo las amenazas del ambiente. Cualquiera de los dos, permite remarcar las fortalezas de la organización, uno aprovechando las oportunidades y el otro aminorando las amenazas del ambiente.

Las posiciones DA y DO, no son aconsejables, ya que provocaría poner en juego las debilidades de la organización y desaprovechar los puntos fuertes que tiene a favor.

Respecto a las entrevistas con las ejecutivas de cuenta, nos reunimos con el fin de lograr que nos trasmitan su visión de la situación de la organización. Se presentan a continuación los resultados.

✓ Desempeño, eficacia y productividad: Las dos directivas de la organización, se demostraron sumamente conformes con el desempeño que tiene la empresa y la productividad que generó. Nos comentaron que no solo creció mucho en el último tiempo, sino que además los empleados son muy eficientes con lo que respecta al desempeño laboral.

✓ Escucha activa: con respecto a este tópico, nos indicaron que a los miembros de la organización siempre se los escucha y tiene en cuenta, y nos informaron que cuando se presenta algún tipo de requerimiento, se les busca solucionar los problemas para que se sientan cómodos.

✓ Visión y Misión: Con respecto a la visión que tiene la empresa, la misma fue planteada por la dueña cuando se fundó y desde ese

entonces tuvo algunas modificaciones, pero nunca se les pregunto a los empleados como se sentían con respecto a ella o si realmente entendían a dónde se quiere llegar o por qué está en el mercado de la publicidad. Los miembros de la organización solamente realizan el trabajo pertinente del puesto para el que fueron tomados.

✓ Motivación. Sistemas de recompensa: Las empresarias explicaron que para ellas es muy importante mantener a los empleados motivados, y por ello utilizan un sistema de recompensas. A fin de año y para los cumpleaños de cada miembro, reciben cada uno de ellos, un premio expresado en dinero. La gerencia considera que los trabajadores se mostraron agradecidos en todas las ocasiones, pero no sienten que eso realmente los haya motivado.

✓ Clima laboral y trabajo en equipo: El clima laboral se deterioró en el último año. Al haber mala relación entre los miembros de la organización, nunca se trabaja en equipo y los empleados no están interesados en ayudar a otros o cooperar en pos de un objetivo común. A su vez, las ejecutivas comentaron que la organización nunca apoyo el trabajo en grupo y que en general cada uno de los miembros tiene tareas que pueden llegar a realizar individualmente.

✓ Atención a clientes: Con respecto a los clientes, nos comentaron que la mayoría están conformes pero que apreciarían que los empleados le prestaran más atención o les respondieran con más velocidad, pero dado que no hay buena comunicación, los miembros tienden a hacer cada uno su trabajo sin ayuda del resto y se vuelve una tarea difícil. Muchas veces, están saturados de trabajo y no llegan a cumplir con las fechas límites que establecen los clientes.

✓ Cooperación y seguridad: La cooperación es nula en esta organización. No existe ninguna ayuda por parte de los miembros para con otros y por eso se produce la saturación de trabajo de los empleados. A su vez, tampoco se sienten seguros de las tareas que desempeñan y esto termina generando que los jefes corrijan los errores de los empleados y aumente la tensión.

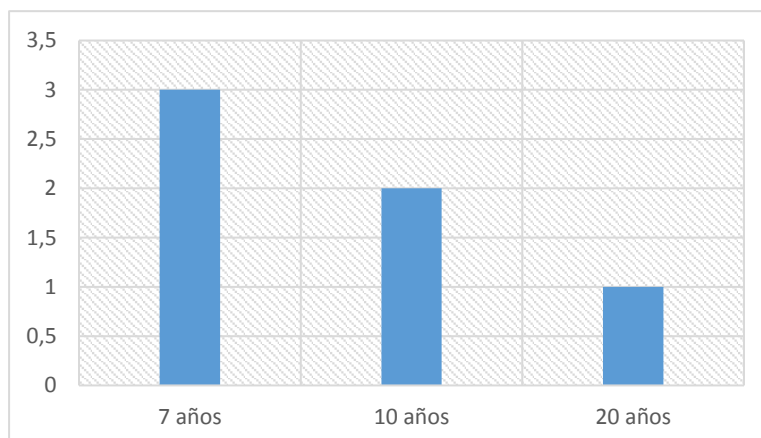
Análisis cuantitativo

A continuación se presentan los resultados obtenidos del cuestionario luego de aplicarlo a seis empleados. Los datos fueron agrupados según las variables definidas anteriormente.

VARIABLE 1: Calidad del Clima Laboral en la empresa

El cuestionario lo aplicamos a seis personas, de las cuales tenemos cuatro del sexo masculino y dos femeninos. Las áreas donde se desempeñan los empleados son Medios, Administración y Promociones. Cinco miembros poseen un título universitario en Publicidad y solo uno tiene una tecnicatura en la misma disciplina. Los puestos en la organización son acordes a los títulos que tienen las personas. Cada sector está conformado por dos empleados: tres de ellos trabajan hace siete años, dos hace diez años y uno hace veinte años. De acuerdo a los datos recabados, podemos afirmar que la rotación de personal es baja.

Gráfico N° 8: Antigüedad en la empresa

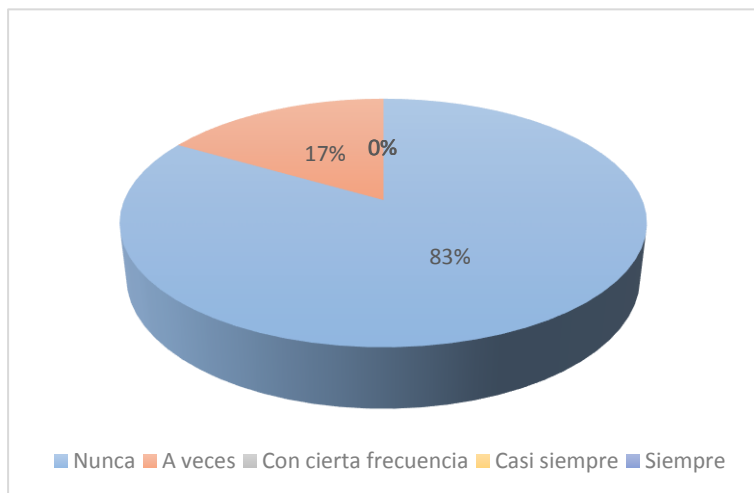


Fuente: Elaboración propia

Respecto al trabajo en equipo según el 83% de los encuestados, la empresa no propicia el trabajo en equipo, lo que nos indicó que al igual que nos aclaró la gerencia en

la entrevista, la organización no está interesada en que los empleados trabajen en grupo o compartan las tareas.

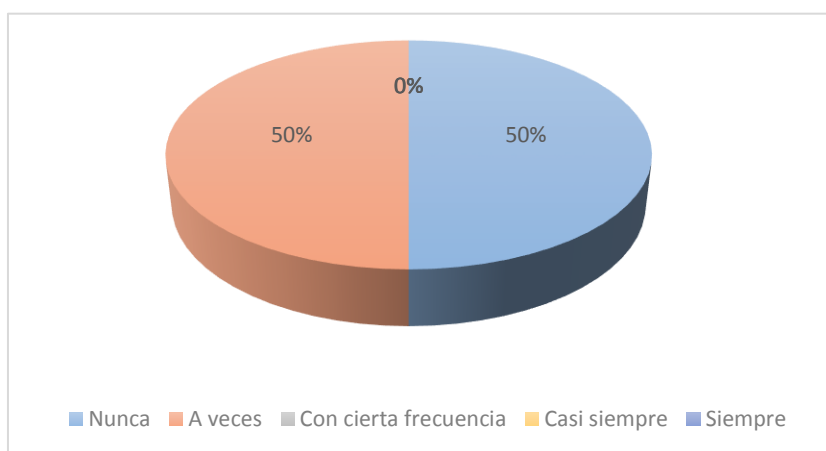
Gráfico N° 9: Fomento del trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia

La comunicación en la organización es uno de los aspectos más preocupantes, ya que la mayoría indicó que nunca o solo a veces se comunican. Además, los empleados catalogaron al ambiente laboral como “malo para desempeñar las tareas”, que es un resultado esperado que viene derivado de la poca relación interpersonal que existe en el ambiente de trabajo

Gráfico N° 10: Comunicación

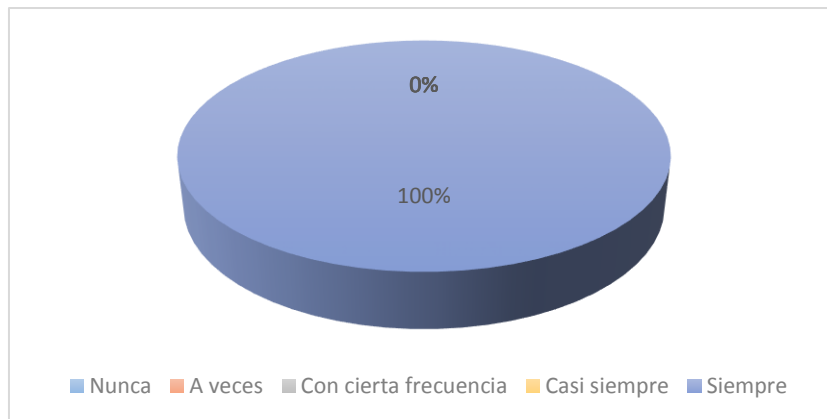


Fuente: Elaboración propia.

VARIABLE 2: Eficiencia de los RRHH en la empresa

En lo que respecta al sistema de recompensas y beneficios que otorga la organización, los empleados indicaron que están ganando lo mismo o más que sus colegas en otras empresas. Además, respondieron que la empresa cuenta con planes y acciones específicas que están dirigidas a mejorar el trabajo individual de cada miembro. Respecto a la remuneración que reciben por el trabajo, piensan que es acorde a la tarea que desempeñan y las responsabilidades que tienen en sus respectivas áreas.

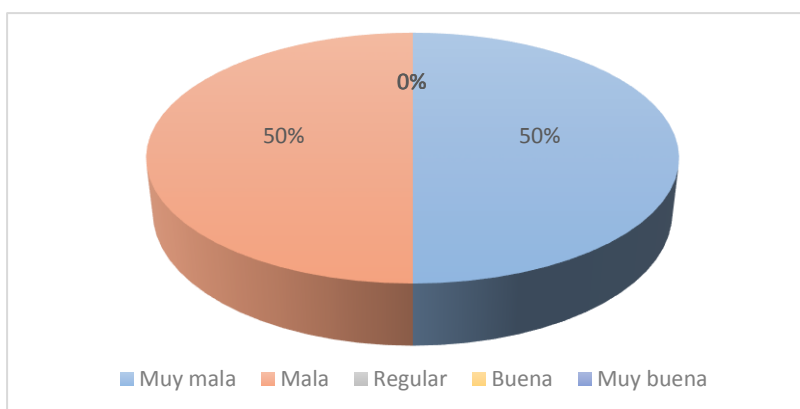
Gráfico N° 11: Sistema de recompensas y beneficios.



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, los encuestados aseguraron que los jefes nunca les valoran el trabajo que realizan ni obtuvieron reconocimientos que no sean en dinero, y que la carga de trabajo por área es demasiado estresante. Dado que no se fomenta el trabajo en equipo, los empleados se ven obligados a realizar sus tareas individualmente, lo que conlleva a focalizarse en su trabajo y no socializar con los otros miembros.

Gráfico N° 12: Distribución del trabajo en el área

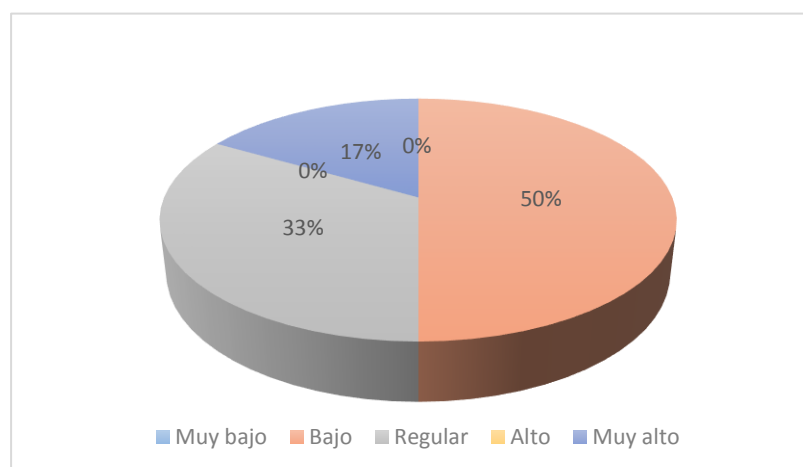


Fuente: Elaboración propia.

Cuando analizamos la motivación, la mitad de los empleados indicó que no sienten que los jefes estén preocupados por motivarlos y que el compromiso por apoyar los trabajos ajenos es bajo. Esto establece que los empleados no se sienten atraídos por los beneficios en dinero que da la organización. Sumado a esto, respondieron que no se les permite tomar decisiones, y que no hay autonomía en la empresa.

Respecto a la satisfacción laboral, el 50% de los empleados indicó que es bajo, el 33% regular y el 17% muy bajo. Este factor indica que las personas no se sienten cómodas trabajando en ese clima laboral.

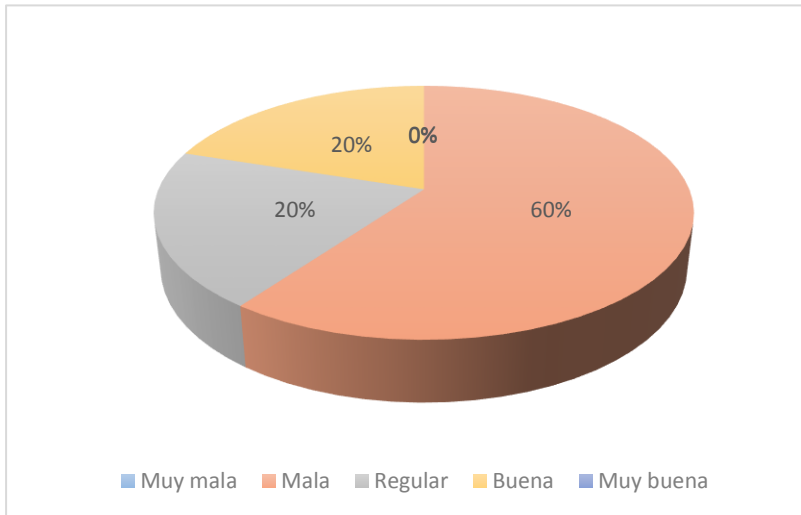
Gráfico N° 13: Satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia.

A pesar del mal clima laboral que los empleados admiten y que afecta a toda la organización, la mayoría está conforme con el trabajo y le gustan las tareas que realiza en la agencia.

Gráfico N° 14: Satisfacción con las tareas que realiza.



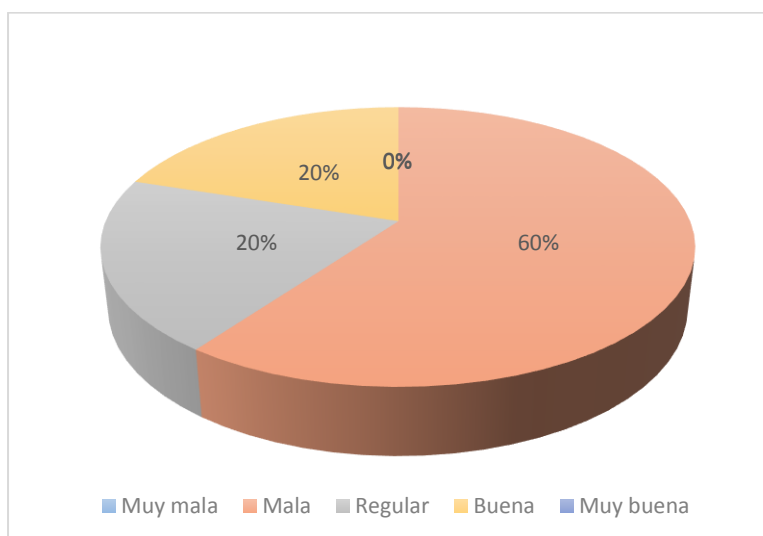
Fuente: Elaboración propia

La profesionalidad de los empleados estuvo marcada por el nivel educativo de cada uno. Cinco empleados tienen un título universitario en Publicidad, y solo uno tiene una tecnicatura en la misma disciplina. Además, indicaron que el 100% participa de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza.

VARIABLE 3: Nivel de efectividad de la empresa en relación a los RRHH

Según el desempeño empresarial, los empleados respondieron que siempre sienten que no les alcanza el tiempo para finalizar sus tareas. Además, cuando se les pregunto sobre las relaciones entre compañeros, un 60% especificó que las relaciones son malas, por lo tanto, esto nos llevó a deducir que más de la mitad de la empresa no se siente conforme con las relaciones humanas internas.

Gráfico N° 15: Relaciones dentro de la organización



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la productividad, los empleados respondieron que siempre tienen las herramientas para desempeñar su trabajo y reciben constante retroalimentación por parte de los jefes para reforzar los puntos débiles y modificar los errores. Sumado a esto, respondieron que cuando necesitan información para trabajar, la gerencia siempre se la proporciona y en caso de haber dudas, se tratan en el momento.

IV.2. Líneas de acción a futuro

Mejorar las relaciones de los empleados será un arduo trabajo que llevará su tiempo. Es indispensable que el ambiente laboral funcione, para que los miembros de la organización puedan sentirse más cómodos y no se encuentren abrumados.

Analizamos el clima laboral y las relaciones en la organización y tanto los empleados como la gerencia coincidieron en que son poco favorables para el desempeño empresarial. Como recomendación, pensamos que sería óptimo considerar realizar un cambio a largo plazo de la cultura organizacional. Si bien las empresas tienen su gerencia que se encarga de guiarlas, los recursos humanos son uno de los pilares más importantes ya que realizan toda la parte operativa y administrativa y desde nuestro punto de vista, la

organización debería incluirlos desde un primer momento en el armado de la misión y visión. Hoy en día, todas las empresas tendrían que evaluar cómo se sienten los empleados con respecto a la visión, misión y objetivos. Es importante que los miembros se sientan identificados con el propósito de la empresa y que colaboren para alcanzar el futuro deseado. Las directivas deberían acompañar a sus empleados, entenderlos, escuchar sus ideas, reconocer que problemas existen en el día a día y analizar aquellos elementos que frenan el desempeño social en los distintos sectores. A las personas les gusta sentir que se las toma en cuenta, si hay que implementar un determinado cambio, es bueno consignarlo con los demás empleados y hacer a la empresa más participativa.

El funcionamiento de las organizaciones exige comunicación fluida entre los miembros. En Crash, los empleados están acostumbrados a trabajar individualmente y como consecuencia de ello, se encuentran abrumados de trabajo y les cuesta cumplir plazos. La organización debería comenzar a fomentar el trabajo en grupo, asignar tareas que estén relacionadas y que incluyan el trabajo de varios miembros de la organización con el fin de que ellos se empiecen a comunicar. La cooperación entre empleados no solamente ayudaría que el trabajo se termine más rápido y la empresa pueda ser más eficiente con los clientes, sino que también los miembros de la organización se sentirían más unidos y verían en el otro un compañero.

Por otro lado, los empleados se encuentran sumamente desmotivados más allá de los premios otorgados en dinero, y es que es una ardua tarea desempeñarse en un ambiente donde no existe socialización. Para lograr que los empleados empiecen a conocerse entre ellos, sería bueno compartir momentos dentro de la organización más allá del trabajo. Como sugerencia, pensamos en organizar actividades que incluyan a todos, como podría ser un almuerzo o un desayuno, donde se puedan conversar temas pertinentes a la organización, como sugerencias para mejorar proyectos o implantación de propuestas comerciales. La finalidad de estas actividades, es que las personas puedan empezar a interactuar entre ellas, y se sientan partícipes de las acciones que realiza la organización y además, que la gerencia pueda mostrar interés por escuchar a los empleados y sus sugerencias.

Dado que todos los miembros son profesionales, habría que tener en cuenta la autonomía que merecen cuando desempeñan sus tareas. El hecho de sentirse autónomos y seguros para tomar pequeñas decisiones en sus áreas, fortalecería la relación que tienen

los empleados con los jefes y les daría mayor seguridad y confianza a la hora de realizar el trabajo.

Para que la organización modifique todas estas cuestiones, es necesario cambiar los cimientos básicos que la conforman. Un cambio planificado de la cultura organizacional, llevaría a un reestructuramiento de la empresa. De acuerdo a las autoras French y Bell⁹, tomando como referencia las teorías del cambio como unos de los fundamentos del desarrollo en las organizaciones, utilizamos su escrito para hacer mención al psicólogo Kurt Lewin y sus dos ideas fundamentales sobre el cambio planificado.

- Lo que está ocurriendo en cualquier punto en el tiempo es una resultante de un campo de fuerzas opuestas, de donde el fenómeno se presenta como un equilibrio resultante de ambas fuerzas, dicho fenómeno es el punto de equilibrio alcanzado por el empuje de ellas.

- El modelo de cambio es un proceso compuesto de tres etapas: primero descongelar la antigua conducta, la segunda etapa implica el cambio y la tercera, volver a congelar o recongelar las conductas en el nuevo nivel.

El descongelamiento implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento, es decir, comenzar por olvidar los hábitos, costumbres, formas de funcionar que tiene la organización. Esta etapa suele estar caracterizada por la resistencia al cambio, ya que las personas reaccionan y tienden a desacreditarlos o impedirlos

Una vez realizado, se pasaría a un segundo estadio, el cambio, donde los miembros de la organización trabajan y aprehenden las nuevas formas para que el empleado comience a actuar de forma distinta. Produce confusión pero también esperanza de que realmente se puede mejorar la situación actual.

Por último el congelamiento, donde se internalizará el cambio y se estabilizará a la organización en un nuevo estado de equilibrio donde se asientan las modificaciones de la cultura, las normas, políticas y estructura organizacional.

⁹ French, W y Bell, C (1996) “*Desarrollo Organizacional*” Méjico: Editorial Prentice Hall. Pág 83

Este modelo planteado por Lewin sería ideal para aplicarlo a la empresa y se puedan rever todas las cuestiones que no están funcionando y proponer un cambio a largo plazo. Si bien los miembros de la organización entenderán que no es una tarea fácil, la única forma de modificar a la organización es cambiando su cultura. Una nueva empresa donde su cultura está basada en los valores, el acompañamiento, trabajo en equipo, cooperación, motivación y satisfacción laboral, está destinada a trabajar articulada, entendiendo que no hay forma de ser completamente exitoso sin la ayuda de todos los miembros.

A su vez, podemos tener en cuenta algunas actividades que favorecerían la creación de un ambiente de cambio.

- ✓ En primer lugar, se debería considerar que los cambios eficientes siempre se dirigen tanto al grupo como a los individuos en particular. El equipo permite atraer presión a los miembros para que se produzcan modificaciones en ellos.
- ✓ En segundo lugar, podemos afirmar que un liderazgo inteligente refuerza el clima de apoyo psicológico para el cambio, solamente un líder de fuerte personalidad utiliza razones para el cambio sin provocar resistencia.
- ✓ En tercer lugar, se debe fomentar la participación, porque ésta alienta a los empleados a tener un intercambio de opiniones, comunicación, hacer sugerencias e impulsa el compromiso. Implica motivar a los empleados para que apoyen el cambio y trabajen con el fin de que funcione eficientemente.
- ✓ En cuarto lugar, proponemos un sistema de recompensas compartidas para tener el apoyo de los empleados y convencerlos de que ellos obtendrán suficientes beneficios en la nueva situación, y en este punto es importante remarcar que tanto las recompensas psíquicas como físicas son importantes.

- ✓ En quinto y último lugar, se debe tener en cuenta la comunicación porque es indispensable para mejorar el apoyo al cambio, todos deben estar informados para que se sientan seguros y mantengan el nivel de cooperación.

A modo de cierre, consideramos que se deberían tener en cuenta las distintas acciones planteadas anteriormente, con el fin de que la organización pueda modificar la cultura organizacional en su conjunto y arribar a un mejor lugar donde todos los miembros de la organización sientan que realmente el cambio era necesario, y que se está en una situación mejor.

CONCLUSIONES

Como conclusión, se puede afirmar que las relaciones laborales son uno de los pilares más importantes para considerar dentro de una empresa, ya que los empleados son los que mayormente definen los resultados de la misma, teniendo en cuenta el nivel de productividad, estado de ánimo, motivación, inspiración.

Dado que el éxito o fracaso de la organización va a estar marcado en gran parte por los recursos humanos, se debe tener en cuenta al igual que las demás áreas. El hombre hace tiempo ya dejó de ser una máquina en la vida organizacional, y comenzó a tener cada vez mayor participación hasta convertirse hoy en un área fundamental dentro de la organización.

Finalmente con toda la información recabada, podemos afirmar que las relaciones interpersonales internas juegan un papel de vínculo u obstáculo para el buen desempeño de los individuos y afectan al clima laboral en su conjunto, llegando a ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Por ende, si la empresa busca mantener una dirección competente frente a las condiciones del entorno debe considerar el clima laboral y las relaciones interpersonales internas, como un punto clave para su afirmación en el mercado.

Las malas relaciones laborales en esta organización fueron provocadas por la falta de comunicación y trabajo en equipo, degenerando en la formación del clima laboral poco agradable. A futuro deben comenzar a tratarse estas cuestiones con el fin de lograr que los empleados se sientan más incluidos, valorados y motivados. Una modificación de la cultura organizacional le permitirá a Crash situarse en el mercado de mejor manera y solucionar los conflictos internos que viene acarreado hace tiempo.

ANEXOS



Universidad Abierta Interamericana Facultad de Ciencias Empresariales.

Agradeceríamos tomarse unos minutos para contestar este cuestionario que es anónimo y la información que se obtenga de él será utilizada para un estudio de la carrera de Licenciatura en Comercialización y de ningún modo comprometerá al encuestado.

Género	F	M
Nivel académico		
Área donde se desempeña		
Antigüedad en la empresa		

Indicaciones: A continuación encontrarás una serie de afirmaciones y preguntas, las cuales agradeceremos respondas con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando la alternativa que mejor describa lo que sientes o piensas. No existen respuestas correctas o incorrectas. Esta encuesta es anónima.

<p>1 En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo</p> <p><input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> A veces <input type="radio"/> Con cierta Frecuencia <input type="radio"/> Casi Siempre <input type="radio"/> Siempre</p>	<p>2 Para el desempeño de mis labores mi ambiente de trabajo es</p> <p><input type="radio"/> Muy Malo <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Muy bueno</p>
<p>3 Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo</p> <p><input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> A veces <input type="radio"/> Con cierta frecuencia <input type="radio"/> Casi Siempre <input type="radio"/> Siempre</p>	<p>4 Existe comunicación fluida entre mi Región y la sede central.</p> <p><input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> A veces <input type="radio"/> Con cierta frecuencia <input type="radio"/> Casi Siempre <input type="radio"/> Siempre</p>
<p>5 Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo</p> <p><input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> A veces <input type="radio"/> Con cierta Frecuencia <input type="radio"/> Casi Siempre <input type="radio"/> Siempre</p>	<p>6 Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal</p> <p><input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> A veces <input type="radio"/> Con cierta Frecuencia <input type="radio"/> Casi Siempre <input type="radio"/> Siempre</p>
<p>7 La relación entre compañeros de trabajo en la organización es</p> <p><input type="radio"/> Muy Mala <input type="radio"/> Mala <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Buena <input type="radio"/> Muy Buena</p>	<p>8 La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo.</p> <p><input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> A veces <input type="radio"/> Con Cierta Frecuencia <input type="radio"/> Casi Siempre <input type="radio"/> Siempre</p>
<p>9 La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores</p> <p><input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> A veces <input type="radio"/> Con Cierta Frecuencia <input type="radio"/> Casi Siempre <input type="radio"/> Siempre</p>	<p>10 En la organización las funciones están claramente definidas</p> <p><input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> A veces <input type="radio"/> Con Cierta Frecuencia <input type="radio"/> Casi Siempre <input type="radio"/> Siempre</p>

11 Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado

- Nunca A veces Con cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

12 El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización es

- Muy Bajo Bajo Regular
 Alto Muy Alto

13 Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades

- Nunca A veces Con Cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

14 Mi jefe me respalda frente a sus superiores

- Nunca A veces Con Cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

15 Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades.

- Nunca A veces Con Cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

16 Participo de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza.

- Nunca A veces Con Cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

17 Mi jefe me proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien mi trabajo

- Nunca A veces Con cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

18 Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño.

- Nunca A veces Con cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

19 El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es

- Muy Mala Mala Regular
 Bueno Muy Bueno

20 Los jefes reconocen y valoran mi trabajo

- Nunca A veces Con Cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

21 Mi remuneración, comparada con lo que otros ganan y hacen en la organización, está acorde con las responsabilidades de mi cargo

- Muy Mala Mala Regular
 Buena Muy Buena

22 La distribución de la carga de trabajo que tiene mi área es

- Muy Mala Mala Regular
 Buena Muy Buena

23 ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?

- Muy Bajo Bajo Regular
 Alto Muy Alto

24 ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?

- Muy Bajo Bajo Regular
 Alto Muy Alto

25 ¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la organización?

- Muy Bajo Bajo Regular
 Alto Muy Alto

26 Te agradeceremos nos hagas llegar algunos comentarios acerca de aspectos que ayudarían a mejorar nuestro ambiente de trabajo.



Universidad Abierta Interamericana
Facultad de Ciencias Empresariales.

Agradeceríamos tomarse unos minutos para contestar esta entrevista. La información que se obtenga de él será utilizada para un estudio de la carrera de Licenciatura en Comercialización y de ningún modo comprometerá al encuestado.

Modelo de entrevista

- 1) En su papel de Jefe, ¿Cree que sus empleados son eficientes?
- 2) ¿Está conforme con el desempeño de los empleados o cambiaría algo?
- 3) ¿Siente que en la organización se escucha activamente a los empleados?
- 4) ¿Siente que la visión de la organización es compartida por todos los empleados, o solo establecida por los directivos?
- 5) ¿Cuán importante cree que es mantener a los empleados motivados en sus tareas?
¿Tienen algún sistema de recompensa por el trabajo bien hecho?
- 6) ¿Usted considera que el clima laboral en el que se encuentra, propicia el trabajo en equipo?
- 7) ¿Qué le comentan los clientes sobre la organización? ¿Están conformes o a veces esperan otra cosa?
- 8) ¿Siente que existe cooperación para realizar las tareas entre los empleados y los directivos?
- 9) ¿Consideran que los empleados en la organización están seguros de sí mismos?

Bibliografía

Libros

Castanyer, Olga, (2013) “*Asertividad en el Trabajo*”. Barcelona: Editorial Conecta.

Chruden, Herbert y Sherman, Arthur (1992) “*Administración del personal*”. México: Editorial Continental

Dei, Daniel, (2006) ‘*La tesis, como orientarse en su elaboración*’, Editorial Prometeo. Buenos Aires

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

Goleman, Daniel, (1996) “*Inteligencia Emocional*”. Barcelona: Editorial Kairos

Gordon, Jhon, (2009) “*Prohibido Quejarse*”. Méjico: Editorial Urano

Rensis, Likert, (1967) “*The Human Organization: Its Management and Value*”. Inglaterra: Editorial McGraw-Hill

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

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

Schein, Edgard, (1986) “*Cultura Organizacional*”. Buenos Aires: Editorial La Crujía

Artículos web

Castiglione Liliana. Publicado Febrero 2016. Disponible en:

<http://www.inspirulina.com/las-relaciones-interpersonales-claves-para-el-exito.html>

Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación". Publicado Abril

2008. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44780111>

COPEME "Medición del clima laboral". Publicado Marzo 2009. Disponible en:

http://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf

Páginas Web

www.losrecursoshumanos.com

<http://www.climalaboral.com.es/>