

Universidad de Palermo

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

Trabajo Final de Integración: “*Estrategias para mejorar el clima interno y la motivación del personal, en una empresa*”.

Autor: Viviana González.

Profesora Tutora: Lic. Vanesa Góngora

Fecha de Entrega: 2009

Universidad de Palermo.....	1
Trabajo Final de Integración: “Estrategias para mejorar el clima interno y la motivación del personal, en una empresa”	1
Introducción.....	4
Marco teórico.....	5
2. Teorías de la Motivación.....	8

4. Teoría de los factores de Herzberg.....	9
5. Teoría X y teoría Y.....	10
6. Motivación laboral.....	11
8. Necesidades y motivación.....	13
10. ¿Para qué motivar?.....	15
12. ¿Cómo se mide el clima interno?.....	17
Si no se gestiona la información como comunicación, es seguro que en su entorno se genere el rumor y chismerío (Ordoñez, 1995).....	21
14. La comunicación.....	22
16. Canales de comunicación.....	23
Metodología.....	24
Muestra.....	24
Instrumentos.....	25
Procedimiento.....	25
Desarrollo.....	25
1. Acciones implementadas desde el área de Recursos Humanos para mejorar el clima interno y la motivación del personal.....	28
2. Área de Empleos.....	28
3. La Motivación.....	29
4. Celebraciones.....	29
6. Área de Desarrollo de Personal.....	31
Conclusión.....	40
Se concluye que el objetivo general de este trabajo al igual que los objetivos específicos se cumplió en cuanto a la descripción y análisis de los mismos.....	40
La observación de las acciones implementadas junto con el análisis de la información del material obtenido durante la pasantía, sumado al relato de la jefa de RR.HH de la tienda, hicieron muy enriquecedor el trabajo.....	40
Desde el inicio, se pudo acceder a los materiales de consulta para la elaboración y análisis de las acciones, participando y observando en el proceso de las mismas, lo cual facilitó en gran medida el trabajo, aunque quizás se hubiera podido profundizar más en los resultados de la encuesta si se hubiera tenido acceso a los resultados en relación a las cifras de las áreas más involucradas.....	40
Es importante destacar que desde el punto de vista de la motivación, si bien ninguno de los modelos es perfecto y tiene ventajas y debilidades, todos en mayor o menor medida, contribuyen a tratar de comprender los procesos de motivación. Es por ello, que se podría deducir que la empresa tiene una tendencia a seguir el modelo de la teoría de los Factores, afirmación que se obtiene de la observación que se hizo de muchas de las acciones destinadas a motivar al personal y además se dedujo que dichas acciones se implementaron inmediatamente después de los resultados arrojados por la encuesta y en el corto plazo fueron muy bien recibidas por el personal.....	40

Respecto a la creencia del modelo que se deduce tiene esta empresa, se podría destacar que se hace mucho hincapié en los factores motivadores que determinan en mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo, sucesos tales como los logros, el reconocimiento individual y la promoción interna son premiadas con las distintas acciones realizadas.....40

Y por otro lado, los factores de higiene, relacionados con el trato que reciben los empleados se incrementó desde la intervención de recursos humanos, diferenciándose en el trato, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales con acciones de integración, y otros como los salarios, en este caso asociado a la implementación de evaluaciones de desempeño y además la política y administración de la compañía, éstos últimos fuertemente efectuados con seguimientos.....40

Se deduce que el modelo motivacional actual si bien se adapta a la situación, ya que se lo compara con lo que se hacía anteriormente que era muy poco, debería aplicarse una combinación de todos los modelos mencionados....40

Por otro lado, puede decirse que para aumentar la motivación mejorando los factores higiénicos, se podría sugerir un rediseño de los puestos de trabajo. Se observó que los espacios físicos de trabajo son reducidos y la mayoría no cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias. El marco físico hace referencia al ambiente externo que se percibe y al nivel de tecnología que tiene la organización. Aunque también es cierto que, como bien mencionó la jefa de RR.HH de la tienda en la entrevista no se puede conformar a todos, habría que tener en cuenta que las mejoras de las condiciones laborales es un factor que está un tanto dejado de lado, quizás por una cuestión presupuestaria.....41

Un punto fuerte a destacar, es el reconocimiento del trabajo efectuado, ya que la mayoría de los empleados de las empresas suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un buen trabajo sus jefes no lo felicitan y en cambio cuando comenten un error los jefes son los primeros en criticarlos, situación que puede llegar a desmotivar hasta el mejor de los empleados.....41

Otra de las acciones a tener en cuenta, es la información que se brinda en las evaluaciones de desempeño, en las cuales se podría incluir una entrevista de devolución, hasta el momento de la pasantía se pudo observar que no se hacía devoluciones a los empleados respecto al desempeño. Se considera un punto débil a mejorar ya que se cree que de este modo la empresa se aseguraría así un importante estímulo motivador ya que irá de la mano con el incremento salarial, otro de los aspectos de los factores de higiene.....41

Algo que se pudo observar, es que la empresa se destaca por la definición de roles y status. Tal vez es algo conservadora y tradicional, postura quizás traída de su país de origen y adaptada a Argentina. Las diferencias de roles y status que existen entre los distintos puestos definen notablemente la conducta de los individuos dentro de la empresa. Es decir, las jerarquías están bien delimitadas favoreciendo los procesos en algunos casos y entorpeciendo otros a la hora de cumplimentar con alguna tarea del puesto, básicamente se requiere autorización para cualquier pedido y muchas veces esto hace que se enlentezca el proceso, ya que los empleados tienen poco o casi nada de acceso a los gerentes por ejemplo, que son el último eslabón en el proceso de autorización.....41

En este sentido, se contradice un poco cuando se promueve la política de puertas abiertas pero por otro lado se tiene poco acceso a los jefes o gerentes. Tal vez se podría reforzar con una mejor comunicación.....41

Las estrategias implementadas en cuanto al establecimiento de objetivos medibles establecidos entre jefe y subordinado contribuyeron un cambio notable en cuanto a la colaboración y participación de los empleados a pesar del agotamiento, stress u otras variables que se presentan cotidianamente.....42

Se debe tener en cuenta que es una empresa que cumple con sus procedimientos y que tiene en cuenta a sus empleados, sabe que para alcanzar los objetivos organizacionales debe primero dar para exigir resultados.....42

Por otro lado, se percibe cierta tendencia a centrarse más en los procesos que en los contenidos, es decir, en el cumplimiento y seguimiento de los procesos, los cuales muchas veces se hacen dificultosos de cumplimentar en tiempo y forma, ya que se requieren muchos pasos previos antes de su autorización final, quizás un punto a tener en cuenta dentro de esta organización.....42

Se considera que es una empresa que se preocupa por brindar un buen clima laboral ya que manifiesta ser consciente que si hay buen clima interno eso repercutirá en lo externo. Motivo por el cual, hace mucho hincapié en el Programa de Beneficios para el Personal destinado a motivar a su personal. Si bien, dicho programa abarca

muchos aspectos tales como descuentos para el personal y obsequios estímulos por graduación por ejemplo, se cree que en dicho programa de beneficios se vislumbra algo de disfavor si se los compara con otras empresas, es decir, que en la mayoría de los casos se piensa que los descuentos no son significativos, es muy bajo el porcentaje que asume la empresa, el resto corre por cuenta de los empleados. A eso, se le suma que los salarios que se manejan son los de convenio y están por debajo del mercado, con lo cual se pudo inferir que se resaltan los beneficios constantemente como modo de complementar el bajo salario.....42

Tal vez, se podría considerar rearmar un programa en donde los beneficios sean significativos y hasta mucho más creativos. Las acciones se consideran un tanto tradicionales y poco eficaces en cuanto al objetivo para el cual fueron destinadas, en este caso a motivar al personal, si bien de no hacer nada a implementar estrategias es bastante pero aún se podría innovar en cuanto a estrategias destinadas a la calidad de vida de los empleados. Por ejemplo, se podría considerar la implementación de juegos entre los distintos sectores y por que no entre tiendas y premiar a los ganadores, divertirse mientras se trabaja es saludable y además se fomenta la integración.....42

Por otra parte, es importante destacar que es una empresa con mucha trayectoria y renombre, y si bien tiene mucho por hacer con respecto al clima interno, la empresa pasó y seguramente seguirá pasando por distintas etapas, se puede argumentar que la empresa no sólo apuesta a posicionarse dentro de las mejores empresas para trabajar sino que además está enfocada a satisfacer las necesidades de sus empleados sabiendo que manteniendo el buen clima interno se reflejará externamente hacia el cliente.....43

Por último, se puede resumir que de la observación realizada durante la pasantía se concluye que se hicieron numerosas acciones destinadas a mejorar el clima interno y motivar al personal, que seguramente impactarán positivamente en los resultados de la próxima toma de encuesta.....43

Es por ello, que cabe la probabilidad de que los resultados a alcanzar sean notablemente satisfactorios.....43

Bibliografía.....43

Anexo.....45

Entrevista.....45

Introducción

La práctica de habilitación profesional se realizó en una empresa extranjera , en una de las tiendas de Capital Federal. Se desarrolló dentro del departamento de Recursos Humanos, en las áreas de Selección, Capacitación, Desarrollo y Comunicación Interna.

Es una de las empresas más grandes de Chile y la tienda por departamentos más importante de Sudamérica, con presencia en Argentina, Perú y Colombia. Su origen se remonta a 1889. Es la primera tienda por departamentos en ingresar en el mercado argentino y cuenta con sucursales en Capital Federal, Mendoza, Rosario, Córdoba, San Juan y Gran Buenos Aires

Como es sabido en la actualidad las organizaciones se ven obligadas a enfrentar nuevos desafíos orientados en la satisfacción de sus trabajadores o colaboradores, quienes forman parte del eslabón fundamental en la cadena de la eficiencia y la permanencia en el mercado actual de competencia. Considera que uno de los pilares para obtener el éxito en su compañía es brindar una excelente atención y servicio a sus clientes.

Para ello, se realizó en el mes de octubre de 2008 una encuesta de clima laboral a través de Great Place to Work Institute Argentina, empresa de investigación y consultoría gerencial, quien elabora y da a conocer un índice de clima anualmente, realizando un ranking de Las 50 Mejores Empresas para Trabajar en la Argentina, y posicionó a esta empresa por fuera del puesto número 50.

Dicha encuesta arrojó indicadores detectando puntos de mejora acerca del clima general interno de la empresa en las áreas de empleos, la motivación y desarrollo de personas.

A partir de estos puntos de mejora detectados, la empresa implementó una serie de estrategias destinadas a mejorar el clima interno y motivar al personal.

Objetivo general

El objetivo general de este trabajo consistirá en describir las estrategias implementadas desde el área de Recursos Humanos para mejorar el clima interno previamente evaluado y la motivación del personal para lograr mayor productividad en la empresa.

Objetivos específicos

Describir las estrategias para incrementar la motivación del personal.

Describir los objetivos y políticas implementadas para mejorar el clima interno.

Indagar acerca del impacto de las acciones implementadas en base a entrevista realizada al Jefe de Recursos Humanos de una de las tiendas e indagar que se espera de la nueva evaluación de clima.

Marco teórico

1. Contexto histórico acerca de los primeros de estudios de motivación.

A mediados del siglo pasado, en la etapa de la industrialización, cuando los agricultores dejaban sus tierras para ir a las grandes ciudades con la esperanza de mejorar su situación, trabajaban en fábricas, las cuales dejaban mucho que desear acerca de sus condiciones, los trabajadores cumplían largas jornadas laborales por un salario bajo y eran tratados en forma denigrante.

A principios de este siglo, se introdujo Taylor en la etapa organizacional, considerado como el padre de la gerencia científica, interesándose en la eficiencia y productividad. Los estudios de Taylor y otros exponentes atrajeron la atención que necesita el ser humano en organizaciones y fueron el instrumento en el desarrollo posterior del campo del comportamiento organizacional (Kossen, 1995).

El desmedido interés por la producción a costa del elemento humano, trajo consigo numerosas problemáticas organizacionales, que dieron lugar al desarrollo en los años veinte del interés en el comportamiento, en lo humano y en el aspecto organizacional (Kossen, 1995).

En 1927 surgieron algunos estudios de investigación que se reconocen como los primeros en establecer el comportamiento organizacional, entonces llamado relaciones humanas, como un campo separado. Estudios que luego inspirarían los trabajos de Hawthorne de la Compañía Eléctrica Occidental en Chicago, por Elton Mayo, considerado como padre de las relaciones humanas.

El primer estudio implicaba la modificación del ambiente de trabajo de un grupo de trabajadores de producción, algunas veces se mejoraban y otras se empeoraban las condiciones de trabajo, obteniendo así, para asombro de los investigadores, la cifra de producción se mantuvo en velocidad ascendente sin importar los cambios introducidos.

El otro estudio surgido es el efecto de Hawthorne que se refiere a que cualquier progreso en el funcionamiento del trabajador, se debe a la atención y a la sensación de autoestima. (Kossen, 1995).

Muñoz Sedano y Román Pérez (1989) refieren que entre las décadas del 30 y el 50, con la crisis económica de los años treinta (la gran depresión), el incremento de la legislación laboral, las acciones de la Organización Internacional del Trabajo, los estudios antes mencionados de Elton Mayo, el desarrollo de las ciencias de la psicología y sociología y otros sucesos de desarrollos teóricos, surge el modelo humanista en las organizaciones, centrado principalmente en las relaciones humanas, modelo que se contrapone al modelo administrativo dominante, que consideraba al trabajador como una máquina productiva.

Con el surgimiento de las teorías de las relaciones humanas se empezó a utilizar términos tales como, motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, etc. Los antiguos conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización, principios generales de administración, etc., comienzan a ser fuertemente cuestionados. Términos como la ingeniería y los aspectos técnicos conceden el lugar a las ciencias humanas y sociales como la psicología y la sociología. El método y la máquina ceden su primacía a la dinámica de grupo. El “homo economicus” es sustituido por el “homo social” (Chiavenato, 1999).

Se produce así la revalorización del trabajador como componente esencial de proceso productivo. La “humanización” de este sector es producto del surgimiento de un nuevo lenguaje en el repertorio administrativo, sumado a que la empresa deja de centrarse en los problemas de producción y de costos solamente, para enfrentarse a un mercado competitivo e inestable (Ariza, Morales & Morales, 2004).

Durante los años setenta, ochenta y principios de los noventa, aparecen nuevos términos incorporados acerca del comportamiento organizacional, el acercamiento de recursos humanos, enfatizó en involucrar a los empleados en la toma de decisiones en las organizaciones.

Otro término, fue el de la calidad de vida laboral, que refiere a la eficacia del ambiente en el trabajo unido a las necesidades y expectativas de los empleados (Kossen, 1995). La estructura de las empresas y la índole de sus actividades se modifican constantemente con la introducción de programas como el enriquecimiento del trabajo y la participación de sus integrantes (Schultz, 1991). Un factor que contribuye a favor de la calidad de vida laboral es

el reconocimiento de que el personal tiene necesidades que es preciso satisfacer (Schultz, 1991).

Todos necesitamos algo. ¿Qué es lo que motiva a trabajar? ¿El ingreso que se percibe por el trabajo ayuda a satisfacer las necesidades básicas? (Kossen, 1995).

Para responder a ello es necesario hacer una distinción entre impulso, incentivo y refuerzo.

El término impulso se encuentra incluido dentro de los modelos conductuales que han estudiado la motivación. Se entiende por impulso todo agente interno permanente responsable de la fuerza u orientación de una acción (Huertas, 1997).

El concepto de refuerzo se refiere a cualquier aspecto del entorno que se presente al sujeto durante o después de una secuencia de acciones y que modifica la probabilidad de aparición posterior. Se llama recompensa si ese objeto o contingencia consigue aumentar la probabilidad de que ocurra la acción y castigo si la disminuye (Huertas, 1997).

El incentivo hace referencia a cualquier objeto o contingencia exterior a la que se le atribuye un determinado valor y que, en esa medida, da energía a una conducta que se inicia (Huertas, 1997).

Es evidente que si la empresa logra que su estructura comercial esté motivada tanto intrínseca como extrínsecamente, podrá tener a sus trabajadores con un buen nivel de integración y satisfacción, creando un clima laboral que repercutirá positivamente en su nivel de rendimiento, lo que redundará en beneficios para la compañía (Alles, 2007).

2. Teorías de la Motivación

Algunos estudios pioneros fueron realizados durante la Primera Guerra Mundial, para la selección de una gran masa de soldados que estuviera en condiciones de combatir que fuera rápidamente entrenable, dichos estudios que tomaron variables cognitivas, permitieron asignar una gran cantidad de soldados a puestos de combate de forma eficaz (Castro Solano, 2005). Se han hecho progresos increíbles en las técnicas de reclutamiento, selección, asignación y capacitación de empleados, pero ninguna de las actuales logrará mejorar la calidad del trabajo, a menos que el personal esté motivado para rendir su máximo esfuerzo posible (Schultz, 1991).

Algunos autores proponen que las teorías de la decisión vocacional señalan que las personas difieren en sus habilidades, intereses y rasgos de personalidad, y que determinados puestos de trabajo exigen en mayor o menor medida el aporte de estos rasgos. En función de estas características, las personas escogen determinadas carreras. Las personas cuyos intereses y habilidades se adecuan a los solicitados por una organización se vinculan mejor con sus puestos de trabajo, son más productivos y registran menores tasas de ausentismo.

Por otro lado, los ambientes con características determinadas atraen a personas con características similares, estableciéndose un ciclo de atracción-selección y deserción. La deserción surge cuando las características personales no concuerdan con el ambiente propio. El patrón de habilidades e intereses de las personas a lo largo de la vida está relacionado con la ocupación laboral futura (Castro Solano, 2005).

Se han propuesto varias teorías de la motivación, a continuación se presentará algunas de las teorías más representativas.

3. Teoría de las necesidades de Maslow

Maslow estableció una jerarquía de necesidades experimentadas por el individuo, representadas en una pirámide de necesidades. El ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias, las más bajas en la pirámide, antes de buscar las de más alto nivel. Según esta teoría, la satisfacción de las necesidades que se encuentran en un nivel determinado lleva al siguiente en la jerarquía, si queremos motivar a las personas que tenemos a nuestro alrededor debemos buscar que necesidades tienen satisfechas e intentar facilitar la consecución del escalón inmediatamente superior.

La teoría de Maslow ha recibido un amplio reconocimiento, sin embargo, la investigación no respalda en general dicha teoría por no poseer una verificación empírica. (Robbins, 1996).

4. Teoría de los factores de Herzberg

Herzberg propuso la teoría de la motivación-higiene. La creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia este trabajo puede determinar el éxito o fracaso del individuo (Robbins, 1996).

Herzberg considera que existen dos factores que explican la motivación de los trabajadores en la empresa:

- i. Factores motivadores. Son los que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el contenido del trabajo, los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y la promoción.
- ii. Factores de higiene. Están relacionados con el contexto de trabajo y hacen referencia al tratamiento que las personas reciben en su trabajo, las condiciones de trabajo, el salario, las relaciones interpersonales, la política y administración de la compañía.

Cuando los factores de higiene son adecuados los trabajadores no estarán insatisfechos. El procedimiento utilizado por Herzberg está limitado por su metodología y se le cuestiona su confiabilidad al no utilizar una medida global de la satisfacción entre otras cosas (Robbins, 1996).

5. Teoría X y teoría Y

McGregor dio origen a la Teoría X y Y. Sus tesis sobre las capacidades humanas y la necesidad de la autorrealización las fundamenta en las teorías de Maslow y Herzberg.

La teoría X postula que los seres humanos les disgusta el trabajo y procurarán evitarlo siempre que sea posible. Lo realizan de forma obligada y que la mayoría prefieren que se les indique como realizar las cosas, de manera de ser controlados o amenazados.

Por el contrario, la teoría Y sostiene que el trabajo es algo tan natural para los individuos como el descanso o el juego, podrán ejercer autodirección y autocontrol si están comprometidos con los objetivos y que son capaces de aprender a aceptar e incluso asumir responsabilidades.

La teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. La teoría Y supone que las necesidades de orden superior dominan a los individuos.

Para Mc. Gregor, los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. No hay evidencia que confirme la validez de los supuestos ya que cualquiera de los dos supuestos tanto X como Y pueden ser apropiados para una determinada situación (Robbins, 1996).

6. Motivación laboral

Se entiende por motivación toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado.

La motivación en las personas comienza con la aparición de una serie de estímulos internos y externos que hacen sentir ciertas necesidades, cuando estas necesidades se satisfacen en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en dirección del logro de objetivos, los cuales son capaces de satisfacer esas necesidades.

La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. La naturaleza y la fuerza de las necesidades depende de cada individuo por eso es que no se encuentra una guía o método universal para motivar a la gente (Dessler, 1979).

En el ámbito laboral estar motivado, supone la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual (Robbins, 1996).

El capital humano es uno de los principales elementos de las empresas. Por ello, en el desarrollo de las políticas de responsabilidad social, las organizaciones han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores. Las medidas de conciliación y de igualdad son importantes instrumentos que mejoran la motivación de los empleados y el clima laboral, incrementándose la productividad de la empresa.

El comportamiento de los seres humanos sigue generalmente a sus motivaciones. Las personas están interesadas en comportarse de determinada manera para obtener una satisfacción, como consecuencia de ese comportamiento. Toda la conducta humana es motivada. Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso del tiempo (Robbins, 1996).

Las empresas que apuntan a ser líderes en el mercado, aspiran a satisfacer a sus clientes y empleados al máximo nivel posible (Alles, 2007). Dentro de las organizaciones existe una continua mejora de procesos, productos y servicios y de satisfacción del empleado, que son fundamentalmente para la satisfacción del cliente y sobre todo para la supervivencia (Petrick & Furr, 1997).

Actualmente, la mayoría de las organizaciones progresistas definen la calidad como satisfacción o superación de las expectativas del cliente. La calidad, cuando se define como proveedora de satisfacción total al cliente, constituye una representación unificadora para tratar la calidad en la fabricación y en la calidad de servicios (Petrick & Furr, 1997).

Satisfacer las necesidades elementales de los colaboradores constituye la base de la motivación que todo jefe o directivo debe desarrollar. Muchos empleados dejan sus capacidades de lado porque no se les ofrece una motivación suficiente.

Huertas (1997), plantea que a nivel general, podemos establecer la distinción entre dos clases de motivaciones;

1. Motivación intrínseca. Aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción. La acción está intrínsecamente motivada cuando lo que interesa es la propia actividad, que es un fin en sí misma, no un medio para otras metas, es decir, el interés se centra en lo novedoso de la tarea.
2. Motivación extrínseca. Se produce como consecuencia de la existencia de factores externos, es decir, cuando la finalidad de la acción, la meta, el propósito tiene que ver con una contingencia externa, con una promesa de beneficio tangible y exterior.

La motivación humana es una variable sumamente compleja. Rara vez se actúa o responde a un estímulo particular impulsado por un solo motivo, por el contrario, nos mueven varias necesidades y deseos, algunos complementarios y otros contradictorios (Schultz, 1991).

7. La importancia de la Motivación

Se sabe que la motivación del personal es un medio importante para asegurar el desarrollo personal de los trabajadores y en consecuencia, mejorar la productividad en las empresas.

Para tratar de mantener el grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que tener en cuenta la cooperación de sus colaboradores, estableciendo mecanismos que permitan conformar equipos de trabajo suficientemente motivados para lograr un alto desempeño, que conduzcan al logro de los objetivos y metas de la empresa y al mismo tiempo satisfagan las expectativas y aspiraciones de sus integrantes (Chiavenato, 1994).

Todos tenemos necesidades y aunque todos podríamos subsistir sin artefactos modernos y cosas materiales no podríamos subsistir mucho tiempo sin comida, agua, sueño, aire y medio ambiente apropiado.

8. Necesidades y motivación

Según Kossen (1995) un conocimiento del concepto de necesidad se considera importante para lograr tener un mayor entendimiento de nuestro comportamiento y del comportamiento de los otros, por ejemplo, con quien estamos trabajando.

Una necesidad le da a una persona la sensación de carencia, de una falta, al menos circunstancialmente. Algunas de estas carencias pueden ser fisiológicas (comida y la bebida), otras de seguridad (seguro médico) y otras sociales (amigos) o psicológicas (autoestima, posición y sensación de logro). Cuando un individuo está privado de varias necesidades, por ejemplo de beber, tiene una tensión que lo mueve, lo motiva a una actividad que le permitirá satisfacer esa necesidad de disminuir la sed (Kossen, 1995).

Todos tenemos que trabajar para satisfacer multitud de exigencias internas, las cuales no son todas iguales en todos los casos, el trabajo que satisface las de un individuo puede frustrar las de otro (Schultz, 1991). El trabajo para el hombre tiene tres sentidos fundamentales, según Ordoñez (1995):

- 1) Satisfacción de sus necesidades
 - a. Inmediatas, retribución, nivel de vida
 - b. Posibles, amenazas al nivel de vida; seguridad
- 2) Realización personal
 - c. Satisfacción en la actividad, creación
- 3) Prestigio social

- d. Reconocimiento por los demás de la importancia de nuestra labor; nivel de vida en relación a los demás

Las empresas bien dirigidas buscan motivar a sus trabajadores porque saben que sin la fuerza del trabajo pueden ir al fracaso (Ordoñez, 1995).

Para los gerentes comprender las necesidades de los empleados, les facilitará sus intentos de motivación. Los empleados también pueden beneficiarse con un conocimiento de necesidades. Las necesidades también pueden llamarse motivos, porque nos mueven a actuar. Es importante que los gerentes que quieran establecer y mantener un clima organizacional que continuamente esté motivando a los colaboradores, recuerden que cada uno de ellos tiene diferentes necesidades, deseos y metas (Kossen, 1995).

Uno de los problemas que encaran las empresas modernas es encontrar la manera de motivar al personal para que ponga más empeño en sus tareas e intensificar la satisfacción e interés en el trabajo (Schultz, 1991).

Los empresarios y sindicatos buscan nuevas formas de atraer y retener a los empleados. Los beneficios del empleado son la forma indirecta de la compensación total; incluyen el tiempo pagado fuera del trabajo, el seguro y la protección de la salud, los servicios del empleado y el ingreso a la jubilación (Milkovich & Boudreau, 1997).

9. Beneficios

Los objetivos y las estrategias de la organización determinan las decisiones que toman los directores acerca de los beneficios. Por ejemplo, en una empresa grande o en expansión se puede ofrecer un paquete de beneficios generoso, en cambio en una pequeña o mediana empresa, existen altos costos ligados a los beneficios (Milkovich & Boudreau, 1997).

Generalmente, los beneficios están diseñados para lograr cuatro objetivos:

- 1) Competitividad externa
- 2) Eficacia de costos
- 3) Que los beneficios estén adaptados a las necesidades de los empleados, en la medida de lo posible
- 4) Que cumplan con las reglamentaciones legales.

Las estrategias de beneficios se reflejan en las decisiones de beneficios específicas que toman los directores, es decir, si desean fomentar el sentido de permanencia, como formando parte de una gran familia, manteniendo su bienestar físico y económico o se orientan más al desempeño, con programas de compensación, incluyendo algunos beneficios, ligados al desempeño de la compañía y de los desempeños individuales o una combinación de ambas (Milkovich & Boudreau, 1997).

Y como en todas las formas de compensación, es necesario que los beneficios ofrecidos sean congruentes con los objetivos y las estrategias de la organización y que los apoyen. Por ejemplo, se puede hacer hincapié en beneficios en el corto plazo. El seguro de salud, los planes de vacaciones generosos o los espacios de recreación que atraigan a nuevos empleados. Los beneficios a largo a plazo que destacan la seguridad en el trabajo y provocar sentido de estabilidad y compromiso (Milkovich & Boudreau, 1997).

El objetivo de los beneficios es ayudar a proteger el bienestar físico de los empleados y proveer para la jubilación, y no ligarlos con el desempeño individual (Milkovich & Boudreau, 1997).

10. ¿Para qué motivar?

- Motivar para que cada trabajador realice adecuadamente su tarea, para que cumpla con sus funciones y obligaciones y, también para que logre sus objetivos.
- Motivar para integrar al personal, para que estén comprometidos con los objetivos empresariales, para que tengan iniciativas, para que den lo mejor de sí mismos, para lograr el desarrollo personal y profesional.
- Motivar es conseguir crear un ambiente que satisfaga la necesidad de los empleados.
- Motivar para mejorar el clima interno, motivar ayuda al cambio de la cultura organizacional y tiene un valor agregado al momento de brindar una buena atención y servicio al cliente (Alles, 2007).

El concepto de motivación (aspecto individual) conduce al de clima organizacional (aspecto organizacional). Los seres humanos están obligados constantemente a adaptarse a diferentes

situaciones para satisfacer sus necesidades y así mantener un equilibrio emocional (Chiavenato, 1994).

La satisfacción o insatisfacción con el trabajo depende de numerosos factores; por ejemplo, si el jefe lo llama o no por su nombre de pila, si tiene beneficios de los que pueda gozar, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo.

Hay otros factores que repercuten en la satisfacción y no forman parte del clima laboral. Por ejemplo, la satisfacción puede depender de la edad, la salud, la antigüedad del empleado, la estabilidad emocional, condición social, relaciones interpersonales, etc. (Schultz, 1991).

En la actualidad las empresas procuran ante todo medir y mejorar las actitudes de sus miembros, pero no siempre ha sido así. En la era de la administración científica de Taylor, cuando al empleado se lo consideraba como una máquina más dentro del equipo, a la gerencia no le interesaba en absoluto el personal. En esa época la industria trataba de aumentar la producción con métodos de selección más eficaces.

Pero todo esto cambió con la llegada de las relaciones humanas. Enfoque que puso de manifiesto que la productividad humana no dependía tan sólo de las habilidades y conocimientos. (Schultz, 1991). En los estudios de Hawthorne, cerca de 20.000 entrevistas realizadas a los trabajadores convencieron a la gerencia de que éstos tenían sentimientos y actitudes hacia sus tareas y que este hecho repercutía en su eficiencia. A partir de estos estudios se desarrollaron diversos trabajos de investigación.

Las mediciones de grados de satisfacción e insatisfacción con el trabajo se van incrementando desde 1949, con los conocidos sondeos de Gallup. Las necesidades y valores cambiantes de la nueva generación, se han ido modificando en una cantidad significativa de empleados, se deduce que también habrán cambiado sus actitudes. Esto lo confirmó un estudio de las actitudes de 175.000 integrantes de 159 compañías; el estudio duró 27 años, de 1950 a 1977.¹ Al inicio de este periodo, las ideas tradicionales acerca del trabajo caracterizaban a la mayoría de la muestra. Al finalizar el periodo, empezaban a predominar las exigencias y valores de la nueva generación.

En términos generales, los resultados mostraron aumento de insatisfacción con el trabajo y con la empresa. Un resultado constante fue la aparición de una brecha jerárquica, o sea una

¹ M.R. Cooper, B.S. Morgan, P. M. Foley y L. B. Kaplan, "Changing employee values: Deepening discontent? Harvard Business Review, 57 (1) (1979), 117-125. Citado en (Schultz, 1991).

diferencia significativa de las actitudes de los empleados en tres niveles: gerencial, de empleados y de horarios. Los de primer nivel solían sentirse más contentos de los del segundo nivel; a su vez éstos mostraban mayor satisfacción que los del tercer nivel. (Schultz, 1991).

11. Clima Organizacional

El clima interno o Clima Organizacional describe el ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, son los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los colaboradores.

El estado de ánimo de un empleado se puede describir como fluctuante y puede tomar dos formas: negativa (odio este trabajo) y positiva (me gusta este nuevo reto) y puede ser de frágil a fuerte e intenso. Los estados de ánimo positivos están cargados de energía, pasión, vitalidad y entusiasmo del empleado. Serán de importancia para una organización porque anticipan que habrá una atención más esmerada en el servicio al cliente, menor ausentismo, mayor creatividad y mayor cooperación interpersonal. Los estados de ánimo de trabajo se ven directamente influidos por las acciones de la Dirección, como por ejemplo; compartir elogios, un poco de sentido del humor e informalidad, procurar un ambiente agradable al sitio de trabajo y aplicar y fomentar una medida razonable de interacción social (Newstrom, 2007).

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Por lo tanto, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y desfavorable cuando no logra satisfacerlas (Chiavenato, 1994).

12. ¿Cómo se mide el clima interno?

Un método de uso común es una encuesta de satisfacción en el trabajo, también conocida como encuesta de estado de ánimo, opinión, actitud o de calidad de vida laboral. Una encuesta de satisfacción en el trabajo es un procedimiento mediante el cual los empleados reportan opiniones respecto de sus empleos y el ambiente de trabajo. Luego se combinan y analizan las respuestas individuales (Newstrom, 2007). El indicador de clima laboral se mide anualmente a través de encuestas anónimas a los empleados, que permiten determinar la percepción de los profesionales en relación a ciertas dimensiones de su relación con la

empresa. Las encuestas se realizan a través de una consultora independiente, con el fin de garantizar el anonimato de las respuestas y la transparencia en todo el proceso. Posteriormente a la medición del clima de una empresa y la realización del análisis de los resultados obtenidos, el principal objetivo será la propuesta para corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente laboral.

Una vez que se ha reunido y tabulado la información sobre satisfacción en el trabajo, queda la gran pregunta: ¿Qué significa toda esto, en términos de la organización y sus empleados? Recopilar esta información es básicamente una cuestión técnica, el análisis y uso de los datos resultantes demanda el buen juicio de la administración. Es la fase final, y muy importante, de un estudio de satisfacción laboral. Si se toman las acciones apropiadas, el resultado puede ser excelente (Newstrom, 2007).

Como sostiene la empresa Great Place to Work® Institute, Inc., a través de la encuesta de clima, herramienta importante para evaluar el clima interno que se vive dentro de una organización, menciona como el clima organizacional es evaluado para determinar si la empresa es un buen empleador. Indica que las mejores empresas donde trabajar, son también las mejores empresas en donde invertir.

- i. La primera fase que se debe cumplir cuando se cuenta con la información de satisfacción laboral es **la comunicación de los resultados**, comunicarla a todos los administradores en un documento, de manera que puedan entenderla y prepararse para aplicarla. Este documento se conoce como *reporte de encuesta*. Los administradores serán las personas autorizadas para aplicar cualquier cambio sugerido por los datos, y seguramente necesitarán ver las evidencias para tener una opinión personal. Las recomendaciones de los especialistas son útiles pero las decisiones finales son tomadas por los administradores (Newstrom, 2007).
- ii. Luego **la información comparativa**, las comparaciones entre departamentos son un modo eficaz de estimular a los administradores a movilizarse y tomar nota de los datos de satisfacción, aquellos departamentos que no alcancen una alta satisfacción laboral serán estimulados para mejorar sus resultados (Newstrom, 2007).

- iii. Otra fase será la de **Seguimiento por un comité de trabajo**. Una manera de lograr que los administradores realicen cambios en sus departamentos es crear comités de trabajos (grupos de tareas) cuya responsabilidad recaiga en revisar los datos de la encuesta y preparar planes de acciones de mejora.
- iv. Por último, **Retroalimentación a los empleados**. Una vez que estas acciones correctivas se ponen en marcha es necesario compartir lo antes posible, los detalles de los resultados de la encuesta, de lo que se descubrió y de lo que se hizo con ello. De esta manera el personal siente que la administración lo escuchó y emprendió acciones con base en sus propuestas. La retroalimentación asegura a los empleados que sus ideas eran requeridas y que todavía los son (Newstrom, 2007).

Según los datos arrojados de las encuestas de clima laboral se pueden adoptar medidas para mejorar el clima a través del desarrollo organizacional, mejorando los procesos de gestión de recursos humanos y con la puesta en marcha de canales de comunicación específicos por ejemplo, etc.

Mejorar el clima a través del desarrollo personal a través de formación específica, por ejemplo dando un curso de reuniones eficaces a los directivos y de escucha activa a los empleados.

Establecer el diseño de un sistema de gestión de personas con algunos nuevos procesos para mejorar determinadas carencias en el clima prescindiendo de la formación que haya que darles a los directivos para usar dicho sistema e insistiendo en que comprendan su importancia.

En las organizaciones, la eficacia de la carrera profesional es algo que no sólo establece la persona sino también la propia organización (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1996). Aunque se podrían enumerar numerosas características de la eficacia de la carrera profesional, son cuatro las que se repiten más frecuentes: rendimiento, actitud, adaptabilidad e identidad. El salario y el cargo son los indicadores más populares del rendimiento en una carrera, según Gibson, Ivancevich & Donnelly, (1996). El salario y los ascensos suelen reflejar hasta qué punto ha contribuido una persona al rendimiento de una organización. Es posible que una organización considere acertadamente que un empleado tiene un potencial superior a su actual rendimiento, pero también puede que su rendimiento no esté a la altura de su potencial

debido a otros intereses no laborales, tales como; intereses familiares, comunitarios o religiosos por ejemplo. En estos casos, es probable que la organización se muestre disgustada a pesar de que el empleado esté satisfecho con su rendimiento profesional. Estas diferencias son fruto de la actitud personal en relación con la carrera profesional.

El concepto de actitudes relativas a la carrera alude a la forma en que las personas perciben y evalúan sus carreras. Las personas que tienen una actitud positiva con respecto a su carrera la evaluarán y la percibirán también de forma positiva. Las actitudes positivas tienen importantes consecuencias para la organización, ya que es probable que los empleados con esas actitudes muestren más dedicación a la empresa y a su trabajo (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1996). Un estudio sobre dedicación profesional realizado entre cajeros de banco puso de manifiesto que una gran dedicación personal guarda relación con una escasa rotación de personal.¹¹ El citado estudio distingue entre dedicación a la carrera y al trabajo, entendiendo por dedicación profesional las actitudes sobre una carrera en la banca, (en la que el puesto de cajero se considera como un primer paso) y por dedicación al trabajo las actitudes específicas del puesto de cajero. Una persona puede tener una actitud positiva respecto a una carrera en la banca, pero estar poco dedicado a su trabajo, si bien ambas suelen estar positivamente unidas en la mayor parte de los casos. A veces las personas con alto nivel de dedicación profesional dejan el banco y van a trabajar en otro en un cargo más alto; las personas dedicadas a su trabajo que dejan un banco suelen irse a otro puesto de trabajo con menores tensiones y exigencias (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1996).

13. La importancia del clima organizacional

La importancia del clima organizacional asegura el [éxito](#) de las empresas.

La forma en que los empleados perciben la realidad y su interpretación, es de suma importancia para la organización (Alles, 2007).

Si las características de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones,

Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

¹¹ Gary Blau, "Testing the Generalizability of a Career Commitment Measure and Its Impact on Employee Turnover", *Academy of Management Proceedings*, 1989, pags,53-57, citado en Gibson, Ivancevich & Donnelly, (1996).

Además de mantener al personal motivado para mejorar la productividad de una empresa y mejorar el clima organizacional entre otras cosas, hay un concepto muy importante que es el proceso de la comunicación. La organización no puede funcionar positivamente, cuando sus miembros carecen de comunicación.

En todos los proyectos de cambio de cultura organizacional , una parte importante del cambio que se busca dentro de las organizaciones es que éstas mejoren, cambien, innoven su proceso y sus sistemas de comunicación en general, tanto internos como externos, ya que los dos van mucho más unidos de lo que pensamos. La estrategia de la empresa en este proyecto de cambio será la estrategia de la gestión de Recursos Humanos dentro de la empresa. Y en todas las estrategias hay que tener en cuenta la variable comunicación. Por lo tanto, la comunicación es un instrumento innovador y necesario en la gestión de la empresa (Ordoñez, 1995).

Gestionar la comunicación en la empresa es imprescindible como elemento necesario para:

- explicar el proyecto de la empresa
- sensibilizar al entorno
- sensibilizar al equipo humano
- crear grupos de trabajo
- formar al equipo humano
- dinamizar el modelo cultural
- dar a conocer la situación real de la compañía

Si no se gestiona la información como comunicación, es seguro que en su entorno se genere el rumor y chismerío (Ordoñez, 1995).

Permanentemente estamos rodeados en diversas formas de comunicación en la vida cotidiana. Aparatos electrónicos sofisticados constituyen una comunicación necesaria para los individuos cuando los impulsos eléctricos están funcionando. No necesariamente, aun cuando se piensa que se está escuchando o viendo algún mensaje transmitido; hay un elemento esencial de la comunicación que es necesario para hacerla más efectiva; *la comprensión* (Kossen, 1995).

14. La comunicación

Para que exista una comunicación efectiva se necesitan tres componentes;

- 1) Un transmisor
- 2) Un receptor
- 3) Un mensaje comprendido

La comunicación puede definirse como un proceso de dos direcciones como resultado de la transmisión de información y un entendimiento entre dos individuos. La naturaleza de dos direcciones de comunicación no se puede saber si es efectiva si no hay retroalimentación, en este proceso, el que origina el mensaje conoce la respuesta del mismo. En este caso tanto el transmisor como el receptor comparten la responsabilidad de asegurar una comunicación efectiva. La importancia de la comunicación en dos direcciones es para evitar que haya malos entendidos (Kossen, 1995).

15. La Comunicación Interna

Algunos autores han desarrollado una propuesta teórica interesante para comprender la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones. La infraestructura de la comunicación es el sistema nervioso de la empresa. De la misma manera que de los trastornos funcionales en este sistema del cuerpo humano se derivan los más diversos síntomas, cuando la comunicación no funciona bien surgen problemas.

El bienestar depende de que las informaciones del entorno sean recogidas de forma precisa, transmitidas rápidamente a nivel interno y tratadas correctamente (Ariza, Morales & Morales, 2004).

A medida que surgen cambios en el ambiente, se necesita comunicar aún más. Para que las organizaciones sean efectivas, sus miembros han de ser competentes para utilizar y coordinar la comunicación.

Según Kreps (1990), citado en Ariza, Morales y Morales (2004), existen diversas perspectivas en el estudio de la comunicación. Entre otras la que distingue el nivel interpersonal y el organizativo. El nivel interpersonal se refiere a la comunicación ente dos o

más personas, en donde se analizan a nivel individual y no como objetos. En el organizativo, se distinguen dos niveles que asumen funciones diferentes en la cohesión y coordinación de la institución:

- 1) **La comunicación interna** en la que los mensajes se comparten entre los miembros de la organización. La organización puede ser considerada como una red de comunicación y en donde se pueden distinguir dos enfoques:
 - a. Comunicación operativa. Se transmiten aspectos que tienen que ver con el funcionamiento de la empresa, mensajes con instrucciones y sugerencias entre directivos y subordinados (comunicación ascendente y descendente) y los intercambios entre unidades, sectores o miembros del mismo nivel jerárquico (comunicación horizontal), para ello la organización diseña su manual de normas y procedimientos.
 - b. Comunicación corporativa. Se inicia desde la máxima autoridad ejecutiva. Logros de la empresa, resultados, expansión, homenajes u opiniones son algunos de los contenidos.
- 2) **La comunicación externa** que alcanza los procesos y mensajes compartidos con los agentes externos y sus representantes. Se trata de un componente clave en la construcción de alianzas estratégicas dentro y fuera de la organización.

Los canales de comunicación que se utilizan generalmente en las empresas son el aire (interacción oral), la comunicación no verbal, el papel (comunicaciones escritas) y los medios electrónicos (Ariza, Morales & Morales, 2004).

16. Canales de comunicación

Del grado de fluidez que tengan los canales de comunicación establecidos en la empresa, no sólo los canales oficiales, ya que generalmente hay más canales, dependen el éxito de la comunicación y el éxito de la propia empresa (Ordoñez, 1995).

La rapidez en la transmisión de la información es vital ya que el paso del tiempo juega en contra de la calidad del mensaje y tiende siempre a ser deformado o distorsionado.

La comunicación interna es utilizada como un instrumento de poder en las organizaciones. El que tiene la información tiene el poder. Este es un valor aceptado en todas las organizaciones, de ahí la dificultad que existe muchas veces en establecer sistemas eficaces de comunicación. La información es de la empresa y hay que manejarla siempre en beneficio de la misma, por eso siempre es conveniente que sea manejada por la dirección de Recursos Humanos. Lo que se pretende con la comunicación interna es proveer a la empresa de un instrumento de gestión fiable par el logro de sus objetivos (Ordoñez, 1995).

La empresa debe comunicar e informar habitualmente a sus empleados sobre las grandes decisiones que afectan al futuro de la misma y del desarrollo de los hechos normales del día a día (Milkovich & Boudreau, 1997).

Los programas de comunicación permiten que el empleado tome conciencia de los problemas y objetivos de la organización y hacen que los directores se den cuenta de los problemas y objetivos de los empleados. La atmósfera de las relaciones laborales y con los empleados refleja los valores y la cultura de la organización (Milkovich & Boudreau, 1997).

Metodología

La Metodología que se llevó a cabo en este estudio será del tipo descriptivo, describiendo las distintas estrategias destinadas a mejorar la motivación y el clima interno.

Muestra

La muestra está compuesta por los colaboradores que trabajaban en la empresa, en una tienda , con un total de 454 personas, 257 empleados pertenecen a la tienda y el resto a la estructura corporativa. Son hombres y mujeres de entre 18 y 47 años, con estudio secundario completo y estudios universitarios. Son personas de nacionalidad argentina en su mayoría, pero también hay de nacionalidad peruana, colombiana, paraguaya y chilena. El promedio de edad predominante es de 25 a 35 años y en su mayoría graduados.

Instrumentos

En este trabajo se utilizó como herramienta principal la observación de la documentación interna recopilada, que incluye procedimientos, normas y políticas de la compañía, cronograma de acciones de comunicaciones internas y se complementará con entrevista semiestructurada al Jefe de Recursos Humanos de la tienda elegida.

Procedimiento

Se describirán las acciones para motivar al personal desde el Área de Comunicación Interna observando los distintos medios de comunicación, carteleras internas, newsletters trimestrales, reuniones mensuales e intranet, análisis de la documentación interna obtenida.

Se realizará una entrevista individual semiestructurada al jefe de Recursos Humanos de la tienda, con preguntas dirigidas que permitan obtener una descripción lo más detallado posible acerca del impacto de las acciones implementadas para mejorar la motivación del personal y el clima interno de manera de indagar si dichas acciones afectaron de forma positiva y que se espera en los resultados del clima organizacional en una [medición](#) posterior.

Desarrollo

La empresa considera que uno de los pilares para obtener el éxito en su compañía es brindar una excelente atención y servicio a sus clientes.

Por ello, en octubre de 2008, decidió participar de la encuesta de las Mejores Empresas para Trabajar en la Argentina, a través de la consultora Great Place to Work® Institute, Inc., la encuesta arrojó indicadores detectando puntos de mejora acerca del clima general interno de la organización en las áreas de empleos, la motivación y desarrollo de personas.

La herramienta utilizada fue de tipo encuesta estandarizada desarrollada por el Great Place To Work® Institute Inc. consta de 60 preguntas relacionados con las cinco dimensiones del Great Place to Work® Model©. Los colaboradores responden de manera anónima al reactivo en una escala del 1-5; Casi siempre no es cierto, Frecuentemente no es cierto, A veces no es cierto/A veces es cierto, Frecuentemente es cierto, Casi siempre es cierto. De manera aleatoria pero representativa muestra de todos los colaboradores incluyendo a la Dirección.

El modelo del Instituto Great Place to Work®, cuenta con instrumentos de medición validados mundialmente, para detectar la percepción de los colaboradores respecto a sus lugares de trabajo. Los resultados al ser procesados, permiten dar a la empresa una evaluación completa y clara de su ambiente laboral. Desde este modelo, el nivel de confianza en la organización es lo más importante. La confianza se basa en tres dimensiones clave del modelo del instituto, la credibilidad de los líderes, el respeto de los líderes a sus colaboradores y la imparcialidad o sentido de equidad y justicia en la organización. El compañerismo o sentido de familia es importante porque nos permite crear un ambiente agradable y divertido donde trabajar. El orgullo es una de las principales fortalezas de las organizaciones, y es un valor muy importante en el cual se pueden apoyar para convertirse en excelentes lugares para trabajar.

El objetivo de la encuesta es medir la satisfacción de cada área y, al mismo tiempo, evaluar a la empresa en relación con otras de primer nivel para mejorar día a día el ambiente de trabajo y convertirla en una de las empresas líderes del país.

Esta medición se realiza anualmente y participan de ella todos los empleados efectivos de la organización. La metodología incluye la participación voluntaria, anónima y auto-administrada. La consultora procesa los resultados y garantiza la confidencialidad absoluta.

Dicha encuesta arrojó indicadores detectando así puntos de mejora acerca del clima general interno de la empresa involucrando a las áreas de empleos, la motivación y desarrollo de personas.

Los indicadores arrojados más relevantes en la encuesta que se detallan a continuación detectaron puntos de mejora en las tres áreas mencionadas, dichos indicadores son:

- La baja calidad de la comunicación, que involucra principalmente los procesos y canales de comunicación.
- El respeto, en todo lo que se refiere al escaso o casi nulo agradecimiento a los empleados por el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra.
- El no reconocimiento de destrezas, habilidades, conocimiento o actitudes; acción que repercutió en la calidad y productividad de la organización.
- La insatisfacción de los clientes y el no logro de los objetivos y metas de la empresa.
- La alta rotación, que se cree directamente relacionada con una mala o difícil selección al momento de cubrir puestos vacantes pocos atractivos y de baja remuneración.

- La insatisfacción e inadaptabilidad, desigualdad, no confianza y no participación de los miembros, afectando el rendimiento de los trabajadores y la productividad de la empresa.

A partir de estos puntos de mejora detectados, la empresa implementó una serie de estrategias destinadas a mejorar el clima interno y motivar al personal. Por ello, se embarcó en un importante proyecto de cambio con el objetivo de mejorar los resultados, seguir creciendo y asumir nuevos desafíos. Se podría relacionar con lo que propone Newstrom (2007), en cuanto a que posterior a una medición de clima y de acuerdo a la obtención de los resultados, el objetivo principal de la empresa será corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente laboral.

La iniciativa de cambio que tiene la empresa busca transformar a la compañía primero desde adentro, convirtiéndola en un mejor lugar para trabajar, para luego transformarla en una empresa más competitiva hacia fuera. El Proyecto Transformación, en consecuencia, define metas tanto a nivel interno (colaboradores) como externo (clientes).

Anterior a la encuesta, según explica en la entrevista, la Jefa de RR.HH de la tienda, se vivía un clima hostil dentro de la tienda. El departamento de Recursos Humanos era llamado Oficina de Personal y sólo cumplía funciones tales como liquidación de sueldos y cada vez que algún colaborador se acercaba, era sólo para entregar algún tipo de documentación o simplemente era llamado para alguna sanción.

Todas las empresas diseñan estrategias y actividades que sirven como herramientas motivadoras, son acciones destinadas a motivar al personal para aumentar la productividad en la empresa.

Hay estrategias que se enfocan en el individuo y proporcionan técnicas que los directivos pueden utilizar para mejorar las relaciones jefe/empleador y la eficiencia del empleado.

Otras, destinadas al trabajo en equipo y presentan técnicas que ayudan a aumentar la eficiencia de cualquier grupo.

Y otras, directamente relacionadas con la organización y muestran técnicas y sistemas para obtener de los empleados el desempeño que satisfaga las necesidades de la empresa.

1. Acciones implementadas desde el área de Recursos Humanos para mejorar el clima interno y la motivación del personal

Puesto que el objetivo principal del presente trabajo consiste en describir las estrategias implementadas desde el área de recursos humanos con el fin de mejorar el clima interno previamente evaluado y la motivación del personal para lograr mayor productividad en la empresa se detalla a continuación una serie de acciones de mejora que se realizaron a partir de los resultados de la encuesta, para mejorar los puntos más críticos tales como; fallas en los sistemas de comunicación, las relaciones de dependencia, las promociones y remuneraciones, las políticas y procedimientos compañía y necesidades de los miembros de la organización. Para ello, RR.HH corporativo reunió a todos los jefes y gerentes y juntos prepararon cinco acciones llamadas **Palancas**:

1. Los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo.
2. Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.
3. Los ascensos se dan a quienes más se lo merecen.
4. Los jefes evitan el favoritismo.
5. Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de las personas.

Dichos puntos críticos mencionados impactan directamente en el clima interno y la motivación del personal en las áreas de Empleos, Motivación y Desarrollo, con lo cual, a partir de las palancas se implementaron las distintas acciones en las distintas áreas.

2. Área de Empleos

Para el caso de los puntos críticos manifestados en las afirmaciones tales como: Los ascensos se dan a quienes más se lo merecen y Los jefes evitan el favoritismo, se implementaron **Los Concursos Internos**, son búsquedas internas con el fin de dar prioridad a los empleados que ya se encuentran trabajando dentro de la compañía, que cumplen con los requisitos del perfil, antigüedad de 6 meses en el puesto con una evaluación de desempeño excelente en el cargo.

De esta manera el objetivo es cubrir internamente las búsquedas y como segunda instancia cubrirlas de manera externa. Se logró observar dichos concursos internos en publicaciones realizadas a través de las carteleras y vía e-mail, con una comunicación bastante clara, en donde se menciona el nombre del puesto, área de trabajo, responsabilidades principales y requisitos.

3. La Motivación

Para la afirmación: Los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo, se habilitaron más canales formales de comunicación tales como reuniones formales, mensuales, carteleras. Política de Puertas abiertas.

4. Celebraciones

Reuniones mensuales. Se incorporaron reuniones mensuales en las cuales paulatinamente se agregaron actividades de integración entre los participantes, organizadas por RRHH con la Gerencia. Se pudo observar que dentro de estas reuniones se celebraban distintos tipos de eventos especiales tales como cumpleaños del mes, nacimientos, casamientos y todo evento significativo para el equipo.

Desayunos de Bienvenida. Se instituyeron desayunos de bienvenida para los nuevos empleados. En dichos desayunos se realiza una presentación muy breve de cada nuevo colaborador al gerente general de la empresa, en donde la persona comenta acerca de su experiencia anterior, como anduvo el proceso de inducción que realizó, objetivos y expectativas personales y que se espera de ella.

5. Canales de comunicación

Comunicaciones en las carteleras. Se modificó la comunicación para que todas las carteleras de la tienda, ubicadas en su mayoría cercanas al área de Recursos Humanos y espacios de esparcimiento, se publiquen las comunicaciones hacia el personal de manera de que mantengan el mismo formato, colocando además una fecha de vencimiento a los anuncios, con lo cual, se actualizan permanentemente y se controla que no se cuelguen anuncios que no son están dentro de la política compañía.

Newsletters. Se diseñó una Revista trimestral para los empleados. De esta manera, se comparte información, capacitación y se reconocen los logros, se publican todas las novedades, eventos tales como fiesta de fin de año, reuniones mensuales, etc., ventas, acciones solidarias con la comunidad.

Intranet. Se confeccionó un sitio de Web interno, diseñado para ser utilizado dentro de los límites de la compañía. Es una herramienta que permite a los usuarios estar informados de las principales novedades de la compañía, tales como promociones, proyectos, cambios, legales, etc. Cada empleado tiene un nombre de usuario y contraseña. El diseño contiene distintas áreas, tales como Marketing, Legales, Operaciones, Seguros, Viajes y RR.HH. Además hay un foro donde se postean comentarios sobre los contenidos e ideas que contribuyen a la constante mejora de la compañía.

Política de Puertas abiertas. Se implementó con el fin de dar un valor agregado al área de Recursos Humanos, y ponerse al servicio del cliente interno. El objetivo es brindarle la atención necesaria al momento de acercarse para cualquier consulta. La puerta de la oficina permanece literalmente abierta.

Continuando con los objetivos y principalmente en relación al primer objetivo específico, que se refiere a la descripción de las estrategias para incrementar la motivación del personal se desarrolló un Programa de Beneficios al Personal.

Dicho programa de beneficios incluye distintos tipos de beneficio tales como descuentos en compra de productos, descuentos en diferentes servicios, etc.

Esta acción de motivación se podría ligar con la teoría de Milkovich y Boudreau (1997), en cuanto a que los beneficios, dependiendo de la orientación fomentan el sentido de permanencia, manteniendo el bienestar físico y económico o se orientan más al desempeño, con programas de compensación, incluyendo algunos beneficios, ligados al desempeño de la compañía y de los desempeños individuales o una combinación de ambas, tal como se intenta dentro de la empresa, se podría decir, que es una combinación de todo lo recién mencionado, se pretende fomentar un sentido de pertenencia como formando parte de una gran familia, se trata de cuidar el bienestar físico de los empleados y se alientan acciones que premien el buen desempeño individual.

Para los puntos: Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial y Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de las personas, se implementó un

Programa de Reconocimientos e implementación de Reuniones y Programas de entrenamiento especial a todos los jefes respectivamente.

6. Área de Desarrollo de Personal

Plan de Desarrollo Individual. Se añadió este Programa de Desarrollo con el fin de contribuir al desarrollo de cada colaborador por medio de la evaluación de competencias y la retroalimentación, reparando en fortalezas y oportunidades de mejora a través de un plan de trabajo. Es una herramienta que permite sistematizar la información a fin de orientar el desempeño de los colaboradores hacia el logro de los objetivos de la empresa. Se establece a través de una Entrevista de evaluación, en donde surge el acuerdo mutuo entre superior y evaluado. Todas las evaluaciones son validadas a través de un comité evaluador, integrado por la gerencia correspondiente y RRHH.

Programa de Reconocimientos. Se implementó un programa de Premiación al empleado del mes y reconocimiento al Mérito. El Premio a la Excelencia al Servicio. El Programa constituye un sistema de reconocimiento formal para los colaboradores con buen desempeño, en el cual se premia a aquellos que se destacan en el cumplimiento de conductas y prácticas sobre los valores de la empresa. Los valores a medir son el trabajo en equipo, orientación al cliente, pro actividad e iniciativa, compromiso y foco en resultados.

7. Programa de Beneficios para el personal

Beneficios en gimnasios. Un porcentaje de gasto de gimnasio está cubierto por la empresa según los convenios vigentes. Hay tres cadenas de gimnasios, los cuáles están ubicados en las cercanías a las tiendas en su mayoría. El empleado interesado en este beneficio pasa por la oficina de RR.HH y retira el free pass el cual debe ser activado en la sucursal donde va a concurrir. El valor de la cuota mensual se debita del recibo de sueldo y como beneficio adicional puede anotar a un familiar directo.

Beneficio día de la Fruta. Esta práctica se comenzó a implementar recientemente considerando que la alimentación saludable y adecuada de los colaboradores es una responsabilidad también de la empresa, por lo tanto, debe contribuir a mejorar la calidad de

vida de su gente, proporcionando alimentos saludables con la finalidad de que éstas conductas se transformen en hábitos de vida. La empresa asume el gasto quincenal por la compra de frutas para el personal según beneficio. Esta práctica se acompaña con una fuerte acción de comunicación en carteleras. Se elige aproximadamente una fruta por persona. Se coloca la fruta en un canasto o recipiente al que tengan acceso los colaboradores quienes podrán disponer de las frutas durante toda la jornada laboral.

Servicio de comedor. La empresa ofrece a sus empleados un lugar físico para comer en tienda llamado casino, equipado con microondas, TV, sillones de descanso, si bien este beneficio ya existía y el consumo está a cargo de los empleados, se agregaron mesas de metegol y de ping pon, considerando que los lugares de esparcimiento son importantes, se colocaron máquinas expendedoras de gaseosas y golosinas, con el consumo a cargo de los empleados.

Beneficio diarios y revistas. Esta acción comprende la compra de periódicos y revistas relacionadas directamente con el negocio. Los mismos una vez utilizados quedan en un lugar donde todos pueden acceder.

Tarjeta de Beneficios “Más cerca”. La empresa asume el gasto por el Portal de Beneficios para empleados, el cuál incluye la página web e impresión de tarjetas. Este servicio está adherido a 900 comercios de todos los rubros en los cuáles presentando la tarjeta, se les proporciona a los empleados descuentos especiales según convenio realizado por la empresa. Dicha tarjeta sólo pertenece a la empresa y es intransferible.

Bono del 40% de descuento para prendas. Este beneficio de compra de ropa de trabajo es para el personal que no recibe uniforme. Se establecen dos períodos semestrales para hacer uso del beneficio, uno de marzo a agosto y el otro de septiembre a febrero. El empleado acerca los datos a RR.HH. donde firma la autorización de descontar de su recibo de sueldo las cuotas por el 60% de la compra efectuada, prorrateando el importe en tantos meses como resten del período semestral. RR.HH. entrega un Bono Uniforme para retirar el pedido de la tienda.

Beneficio por aniversario. Los empleados que cumplan 5, 10 ó 15 de antigüedad en la empresa, acceden a 5 días hábiles adicionales a sus vacaciones legales.

Beneficio por graduación. Este beneficio es para aquellos empleados que tienen más de dos años de antigüedad dentro de la empresa y que terminan su carrera universitaria en Instituciones oficiales o privadas, reconocidas por el Ministerio de Educación y cuya curricular exija al menos tres años de estudio, presentando certificado de título en trámite, acceden a un reconocimiento por su esfuerzo, que consiste en una asignación económica por única vez, no remunerable, cuyo monto es definido por la gerencia de Recursos Humanos.

Alternativa de cobertura médica para el personal de convenio. El personal que esté dentro de convenio y que oportunamente realizó el cambio de obra social que tiene convenio con la empresa, puede acceder a dos alternativas de cobertura médica, con valores adicionales al descuento que tiene actualmente. Además como complemento del plan médico contratado, según el plan de cada empleado, existe la opción de pagar un adicional para la cobertura odontológica. El importe es descontado por recibo de sueldo. Se puede acceder al beneficio a partir de la adhesión y el plazo mínimo de permanencia de un año.

Beneficio Servicio de Telefonía celular. De acuerdo al convenio firmado con una marca de telefonía celular, los empleados pueden acceder a distintos tipos de planes de servicio de telefonía celular. La facturación les llega directamente a los empleados a sus domicilios y el pago es con débito sobre una cuenta del empleado. Conforme al costo del equipo está bonificado durante el primer año, en el caso de que el empleado se desvincule de la empresa en ese período deberá devolver el mismo o en su defecto comprarlo.

Beneficios para empleados. Los empleados pueden sacar la tarjeta apenas ingresan a la compañía. Tienen bonificado el gasto de emisión de resumen, que incluye saldo deudor y pueden obtener adicionales para cónyuge o hijos mayores de 16 años, quienes acceden a los mismos beneficios del 15% de descuento en tiendas , Viajes y Seguros y 10% en electro y en construcción.

Ajuar por nacimiento. Este obsequio por nacimiento es entregado por RR.HH mediante presentación de certificado nacimiento. Se autoriza el gasto mediante una planilla que se envía por mail al gerente de RR.HH y a Control Interno para su autorización. Una vez autorizado se arma el ajuar con papel barrilete, se meten los productos en una cajita de color celeste o rosa según si es nena o varón y la tarjeta. Se llama al colaborador para coordinar la

entrega. El colaborador firma la carta y conserva una copia a fin de que pueda salir de la tienda con los productos en caso de que le pidan la factura o por error suene alguna alarma.

Corona por fallecimiento. Se envía por fallecimiento de un familiar directo del colaborador. El colaborador notifica, a través de Administración de Personal, el fallecimiento del familiar directo enviando la documentación (fotocopia del certificado de defunción y DNI del familiar, documentación que se archiva en el legajo). Una vez recibida toda la documentación una persona de RR.HH se encargará de enviar la corona, el valor total será autorizado según el caso.

Obsequio a empleados en fechas especiales. Consiste en contemplar los gastos definidos por RR.HH y Oficina de apoyo para eventos como el Día de la Mujer, Pascuas, Día del Padre, Día del Niño, Día de la Madre, Canasta Navidad, Obsequio aniversario, etc.

Continuando con los objetivos específicos en cuanto a la descripción de los objetivos y políticas implementadas para mejorar el clima interno, la empresa comenzó celebrando los acontecimientos más importantes, tales como cumpleaños, nacimientos, fechas patrias, etc., según indica la Jefa de RR.HH de la tienda. Con el objetivo de compartir en un espíritu de alegría distintas prácticas que fomentaron el trabajo en equipo y el conocimiento entre las distintas áreas. La estructura de las empresas y la índole de sus actividades con la introducción de programas contribuyen al enriquecimiento del trabajo en equipo y la participación de sus integrantes (Schultz, 1991).

De esta manera, dichos acontecimientos comenzaron a celebrarse en las Reuniones Mensuales. Se pudo observar que este espacio, funcionó como canal formal para celebrar los acontecimientos planificados anualmente, con el objetivo de reforzar los valores y objetivos a nivel compañía, fomentando la participación conjunta de diversos sectores, el conocimiento y diversión, para que este espacio pudiera ser reconocido como un momento de cuidado de parte de la empresa. Estas reuniones se comunican vía cartelera, invitando a todos los colaboradores.

Por otro lado, se podría señalar que el Plan de desarrollo individual, promueve el encuentro personal con diálogo y feedback, el rol del evaluador durante la entrevista es llegar a un acuerdo sobre el desempeño y el plan de desarrollo del colaborador, con lo cual la entrevista de evaluación sirve de espacio para un intercambio de ideas y de sentimientos de persona a persona, irá de la mano con el Plan de Carrera y dependerá de las evaluaciones de desempeño, las cuales detectan áreas de

oportunidad del individuo, del equipo y / o de la organización y además se evalúan las competencias generales y las técnicas de una manera mensurable, objetiva, individual y específica de acuerdo a cumplimiento de objetivos, con una escala que va de 1 a 5, los resultados del proceso de evaluación de desempeño, es decir, la nota que obtiene cada trabajador, se considera como antecedente para tomar decisiones referentes a ascensos, concursos internos, becas, traslados, etc.

A su vez, se distingue que los concursos internos es una acción que fomenta el progreso y permite dar prioridad a los empleados que ya se encuentran trabajando dentro de la compañía.

En relación a la política para el Premio Excelencia en el servicio, cualquier Jefe puede postular a cualquier colaborador de por su excelente servicio. El modo de llevar a cabo la postulación es a través del envío de un mail al Jefe de RRHH, donde consta la justificación y acciones a resaltar por las cuales debería reconocerse a dicho colaborador. No es obligatoria para los jefes la postulación de colaboradores. En toda la tienda podrá premiarse 1 solo colaborador. El premiado será anunciado y felicitado durante la reunión mensual, donde su jefe directo deberá enunciar los motivos que lo destaquen, se le entrega un diploma con la mención y recibe una bonificación por recibo de sueldo de 100 pesos brutos. El desempeño positivo se guarda en su legajo.

Además, se incorporaron nuevos canales de comunicación con el objetivo de ofrecer espacios de integración y canales abiertos de comunicación.

Si bien la comunicación interna es utilizada como un instrumento de poder en las organizaciones, según Ordoñez (1995), la información es de la empresa y en esta empresa se le da mucho valor y se maneja siempre en beneficio de la misma, ya que es manejada por la dirección de Recursos Humanos, en este sentido coincide ampliamente con la teoría de Ordoñez (1995) en cuanto a que es conveniente que así se maneje desde recursos humanos ya que el que maneje la información tiene el poder y si no es manejada en beneficio de la empresa puede afectar al futuro de la misma y del desarrollo de los hechos normales del día a día (Milkovich & Boudreau, 1997).

Por otro parte, se podría decir que los programas de comunicación que se emiten desde el área de Recursos Humanos en esta organización están fuertemente alineados con la gerencia, según comenta la jefa de RR.HH de la tienda, permiten que el empleado tome conciencia de los problemas y objetivos de la organización. EL ambiente que se percibe en la empresa al igual que las relaciones laborales y el desempeño de los empleados refleja los valores y la cultura de la organización, según Milkovich y Boudreau (1997).

Durante la pasantía se pudo observar que dentro de la empresa permanentemente se estuvo rodeado de información en diversas formas de comunicación, a través de las carteleras, intranet, e-mails y newsletters pero hay un elemento esencial de la comunicación que es necesario para hacerla más efectiva; *la comprensión*, en este punto según Kossen (1995) que es de vital importancia, se pudo observar que la comunicación es clara y precisa aunque algo directiva.

Para la política de publicación de los Newsletters, se podría señalar que responde a la voluntad de crear un espacio de comunicación para y entre todos los empleados de la empresa.

Finalizando, la Intranet se distingue de un Internet pública porque la intranet es privada. Esta herramienta se desarrolló con el fin de mejorar las comunicaciones de los usuarios dentro de la compañía, generando así mayor conocimiento del negocio y estableciendo canales de intercambio con otras áreas de la compañía.

Las acciones se diseñaron y planificaron desde Recursos Humanos corporativo a fin de fortalecer el buen clima laboral y motivar al personal, podría relacionarse con lo que menciona Chiavenato (1994), en cuanto a que el clima organizacional refiere al estado de ánimo de los miembros de la organización y estaría ligado al grado de motivación de los mismos. Por lo que sería favorable cuando logra satisfacer las necesidades de los empleados y desfavorable cuando no lo logra.

Asimismo, las acciones de mejora fueron incluidas dentro de las políticas de Atenciones al Personal, el departamento de Empleos, Desarrollo y Comunicación Interna evalúa en función del presupuesto asignado y la necesidad, la aprobación de cualquier acción solicitada que tenga impacto en esta cuenta. De esta forma, toda acción que no esté autorizada no se lleva a cabo.

Al mismo tiempo, RR.HH se encargó de recopilar la información de los resultados de la encuesta en un reporte y a su vez orientar a los jefes de Recursos Humanos de las tiendas (JDR) como continuar en los procesos y además para hacer un seguimiento si se cumplían o no. Se comenzó en un principio con cinco acciones, luego se fueron agregando o cambiando otras. A su vez, los JDR, pidieron un reporte mensual para ver si estas acciones se cumplían en los distintos sectores de la tienda, si se trabajaban en todas las acciones, en cuáles más y en cuáles menos y porqué. Por ello, hubo gente que se alineó y gente que se alineó menos pero en mayor o menor medida todos intentaron realizar acciones de motivación, según comenta la Jefa de RR.HH de la tienda.

Finalmente, en relación al último objetivo que apunta a indagar acerca del impacto de las acciones implementadas en base a entrevista realizada al Jefe de Recursos Humanos de una de las tiendas e indagar que se espera de la nueva evaluación de clima, se obtuvieron muy buenos resultados, según la jefa de RR.HH de la tienda.

Además, comenta que todas las acciones mencionadas aún se siguen realizando al momento de la entrevista.

Las mejoras se vieron reflejadas en el desempeño de los empleados en cuanto a productividad y en cuanto a actitud, no sólo lo manifestaron abiertamente sino que además adquirieron otra predisposición y lograron comprender las necesidades de la empresa, es decir, cuando se les pidió colaboración para un inventario por ejemplo lo hicieron gustosos, comenta la jefa de RR.HH de la tienda.

Por otro lado, el área de recursos humanos realizó un cambio importante a partir de estas acciones, se posicionó estratégicamente integrándose con el resto de las áreas y desde un lugar más participativo que directivo. Esto se siente cuando se camina por los pasillos de la empresa, los colaboradores se acercan a la oficina de Recursos Humanos a veces sin algún motivo aparente, sólo para saludar, según señala la jefa de RR.HH.

Igualmente, comenta que el clima que se vive dentro de la tienda, es de mucho cambio y muy positivo, la gente aceptó los cambios con mucho entusiasmo y eso se nota considerablemente día a día y no sólo en cuanto al desempeño sino que el personal mismo lo expresa abiertamente y pregunta por las acciones implementadas, aunque quizás hay muchas cosas que pueden percibir.

Se podría señalar que la forma en la cual los empleados de esta empresa perciben la realidad y su interpretación, es de suma importancia y tomada en cuenta por la organización. Estableciendo una relación con la importancia del clima organizacional, el cual asegura el éxito de las empresas, según Alles (2007) y la calidad de vida laboral, que según Kossen (1995) se refiere a la eficacia del ambiente en el trabajo unido a las necesidades y expectativas de los empleados. Un factor que contribuye a favor de la calidad de vida laboral es reconocer que el personal tiene necesidades que es necesario satisfacer (Schultz, 1991).

Tal como menciona Schultz (1991), todos tenemos necesidad de trabajar para satisfacer necesidades internas, que no son las mismas en todos los casos, el trabajo que satisface las de un individuo puede no satisfacer las del otro, con lo cual los empleados no estarán siempre satisfechos,

según comenta la jefa de RR.HH de la tienda. No obstante, y concordando con lo que plantea Ordoñez (1995), en cuanto al trabajo para el individuo tiene tres sentidos: las acciones implementadas se realizaron con el propósito de motivar al personal y mejorar el clima interno para:

1. satisfacer las necesidades individuales con el objetivo de cumplir con las metas de la empresa, las mismas se implementaron de forma inmediata y contribuyeron al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados,
2. contribuyeron a la realización personal y
3. al prestigio social en cuanto a un reconocimiento de los demás por el esfuerzo del trabajo realizado.

Si bien el trabajo constituye un rasgo específico de la actividad humana, es habitual y una condición imprescindible para la existencia de la vida social, sin embargo, si se piensa desde lo económico, lo que verdaderamente importa del trabajo es la producción, con lo cual, para lograrla es necesario un esfuerzo, físico y mental, para cumplir determinado las metas de la empresa.

Respecto al cambio de cultura organizacional, una parte importante del cambio que se busca en las organizaciones según Ordoñez (1995), es que éstas mejoren, cambien e innoven sus procesos y sistemas de comunicación en general.

Se podría inferir que las estrategias de cambio en el Proyecto transformación de esta empresa, será la estrategia de un fuerte posicionamiento de Recursos Humanos dentro de la compañía, como socio estratégico de la gerencia. Aunque tal vez, dicho posicionamiento se perciba desde un lugar directivo, la empresa posiblemente debería reconsiderar en lograr posicionarse como un área de servicio de apoyo y de consulta, como una herramienta más dentro de los procesos y un acompañamiento en la toma de decisiones, que comunicando directamente las directivas.

Respecto a la nueva toma de encuesta de clima, empleados y jefes la viven con mucho entusiasmo y tienen muchas expectativas puestas en los resultados, en que éstos arrojen un mejor resultado superando a la anterior. Se vienen preparando desde hace meses y, según explica la jefa de RR.HH, nada de lo que se realice a último momento antes de la nueva toma, servirá para elevar los resultados de la encuesta.

Tal vez, al momento de completar la encuesta pueda haber un impacto positivo en los resultados de alguna acción realizada en el corto plazo anterior a la encuesta pero también puede haber una acción que impacte de manera negativa en los resultados.

Por ello, se espera que el trabajo que se hizo en todos estos meses, sea el que impacte en los resultados, se estuvo trabajando considerablemente, con lo cual, se espera que los resultados sean positivos, señala la jefa de RR.HH.

Para los próximos meses, se espera que una de las acciones que puede llegar a impactar positivamente en la motivación del personal es la capacitación, según cree la jefa de RR.HH de la tienda, dice que capacitando al personal se puede lograr una medición de esfuerzo y compromiso, y de hecho el equipo de RR.HH ya está trabajando fuertemente en esta acción.

Se pudo observar durante la pasantía la implementación de diferentes cursos con un cronograma planificado para los próximos meses y un proceso de Inducción para los nuevos ingresantes mucho más definido, con el objetivo de fomentar el compromiso y conocimiento del negocio, recorriendo las distintas áreas de la empresa para comprender las necesidades a la hora de brindar un servicio al cliente interno.

La capacitación incentiva el compromiso y el sentido de pertenencia, potencia las habilidades y permite aprovechar oportunidades. De esta manera, se logran mejores resultados individuales y organizacionales.

Resumiendo, Recursos Humanos logró un rol fuerte a partir de estas acciones de mejora, asumió un cuidado más personal hacia sus empleados, por ejemplo cuando algún empleado se enferma se lo llama para saber como está, requiere más tiempo pero da buenos resultados, comenta la jefa de RR.HH de la tienda.

De a poco recursos humanos se fue metiendo en la vida de la gente para hacerles la vida más feliz. Se fue conectando con el empleado, el cual seguramente se siente mimado, quizás se podría dejar como interrogante si es que verdaderamente los empleados se sienten así.

Se podría decir que la empresa asumió el compromiso de no sólo motivar hacia el desarrollo profesional, sino también de contar con personal altamente calificado y experimentado en cada una de las áreas de la organización. Dentro de esta política el Jefe de Recursos Humanos asegura a todos los trabajadores iguales oportunidades, y beneficios, a fin de incentivar el compromiso y el sentido de pertenencia, motivarlos, potenciar sus habilidades y trabajar sus oportunidades, logrando de esta manera mejores resultados individuales y organizacionales.

Conclusión

Se concluye que el objetivo general de este trabajo al igual que los objetivos específicos se cumplió en cuanto a la descripción y análisis de los mismos.

La observación de las acciones implementadas junto con el análisis de la información del material obtenido durante la pasantía, sumado al relato de la jefa de RR.HH de la tienda, hicieron muy enriquecedor el trabajo.

Desde el inicio, se pudo acceder a los materiales de consulta para la elaboración y análisis de las acciones, participando y observando en el proceso de las mismas, lo cual facilitó en gran medida el trabajo, aunque quizás se hubiera podido profundizar más en los resultados de la encuesta si se hubiera tenido acceso a los resultados en relación a las cifras de las áreas más involucradas.

Es importante destacar que desde el punto de vista de la motivación, si bien ninguno de los modelos es perfecto y tiene ventajas y debilidades, todos en mayor o menor medida, contribuyen a tratar de comprender los procesos de motivación. Es por ello, que se podría deducir que la empresa tiene una tendencia a seguir el modelo de la teoría de los Factores, afirmación que se obtiene de la observación que se hizo de muchas de las acciones destinadas a motivar al personal y además se dedujo que dichas acciones se implementaron inmediatamente después de los resultados arrojados por la encuesta y en el corto plazo fueron muy bien recibidas por el personal.

Respecto a la creencia del modelo que se deduce tiene esta empresa, se podría destacar que se hace mucho hincapié en los factores motivadores que determinan en mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo, sucesos tales como los logros, el reconocimiento individual y la promoción interna son premiadas con las distintas acciones realizadas.

Y por otro lado, los factores de higiene, relacionados con el trato que reciben los empleados se incrementó desde la intervención de recursos humanos, diferenciándose en el trato, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales con acciones de integración, y otros como los salarios, en este caso asociado a la implementación de evaluaciones de desempeño y además la política y administración de la compañía, éstos últimos fuertemente efectuados con seguimientos.

Se deduce que el modelo motivacional actual si bien se adapta a la situación, ya que se lo compara con lo que se hacía anteriormente que era muy poco, debería aplicarse una combinación de todos los modelos mencionados.

Por otro lado, puede decirse que para aumentar la motivación mejorando los factores higiénicos, se podría sugerir un rediseño de los puestos de trabajo. Se observó que los espacios físicos de trabajo son reducidos y la mayoría no cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias. El marco físico hace referencia al ambiente externo que se percibe y al nivel de tecnología que tiene la organización. Aunque también es cierto que, como bien mencionó la jefa de RR.HH de la tienda en la entrevista no se puede conformar a todos, habría que tener en cuenta que las mejoras de las condiciones laborales es un factor que está un tanto dejado de lado, quizás por una cuestión presupuestaria.

Un punto fuerte a destacar, es el reconocimiento del trabajo efectuado, ya que la mayoría de los empleados de las empresas suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un buen trabajo sus jefes no lo felicitan y en cambio cuando comenten un error los jefes son los primeros en criticarlos, situación que puede llegar a desmotivar hasta el mejor de los empleados.

Otra de las acciones a tener en cuenta, es la información que se brinda en las evaluaciones de desempeño, en las cuales se podría incluir una entrevista de devolución, hasta el momento de la pasantía se pudo observar que no se hacía devoluciones a los empleados respecto al desempeño. Se considera un punto débil a mejorar ya que se cree que de este modo la empresa se aseguraría así un importante estímulo motivador ya que irá de la mano con el incremento salarial, otro de los aspectos de los factores de higiene.

Algo que se pudo observar, es que la empresa se destaca por la definición de roles y status. Tal vez es algo conservadora y tradicional, postura quizás traída de su país de origen y adaptada a Argentina. Las diferencias de roles y status que existen entre los distintos puestos definen notablemente la conducta de los individuos dentro de la empresa. Es decir, las jerarquías están bien delimitadas favoreciendo los procesos en algunos casos y entorpeciendo otros a la hora de cumplimentar con alguna tarea del puesto, básicamente se requiere autorización para cualquier pedido y muchas veces esto hace que se enlentezca el proceso, ya que los empleados tienen poco o casi nada de acceso a los gerentes por ejemplo, que son el último eslabón en el proceso de autorización.

En este sentido, se contradice un poco cuando se promueve la política de puertas abiertas pero por otro lado se tiene poco acceso a los jefes o gerentes. Tal vez se podría reforzar con una mejor comunicación.

Las estrategias implementadas en cuanto al establecimiento de objetivos medibles establecidos entre jefe y subordinado contribuyeron un cambio notable en cuanto a la colaboración y participación de los empleados a pesar del agotamiento, stress u otras variables que se presentan cotidianamente.

Se debe tener en cuenta que es una empresa que cumple con sus procedimientos y que tiene en cuenta a sus empleados, sabe que para alcanzar los objetivos organizacionales debe primero dar para exigir resultados.

Por otro lado, se percibe cierta tendencia a centrarse más en los procesos que en los contenidos, es decir, en el cumplimiento y seguimiento de los procesos, los cuales muchas veces se hacen dificultosos de cumplimentar en tiempo y forma, ya que se requieren muchos pasos previos antes de su autorización final, quizás un punto a tener en cuenta dentro de esta organización.

Se considera que es una empresa que se preocupa por brindar un buen clima laboral ya que manifiesta ser consciente que si hay buen clima interno eso repercutirá en lo externo. Motivo por el cual, hace mucho hincapié en el Programa de Beneficios para el Personal destinado a motivar a su personal. Si bien, dicho programa abarca muchos aspectos tales como descuentos para el personal y obsequios estímulos por graduación por ejemplo, se cree que en dicho programa de beneficios se vislumbra algo de desfavor si se los compara con otras empresas, es decir, que en la mayoría de los casos se piensa que los descuentos no son significativos, es muy bajo el porcentaje que asume la empresa, el resto corre por cuenta de los empleados. A eso, se le suma que los salarios que se manejan son los de convenio y están por debajo del mercado, con lo cual se pudo inferir que se resaltan los beneficios constantemente como modo de complementar el bajo salario.

Tal vez, se podría considerar rearmar un programa en donde los beneficios sean significativos y hasta mucho más creativos. Las acciones se consideran un tanto tradicionales y poco eficaces en cuanto al objetivo para el cual fueron destinadas, en este caso a motivar al personal, si bien de no hacer nada a implementar estrategias es bastante pero aún se podría innovar en cuanto a estrategias destinadas a la calidad de vida de los empleados. Por ejemplo, se podría considerar la implementación de juegos entre los distintos sectores y por que no entre tiendas y premiar a los ganadores, divertirse mientras se trabaja es saludable y además se fomenta la integración.

Por otra parte, es importante destacar que es una empresa con mucha trayectoria y renombre, y si bien tiene mucho por hacer con respecto al clima interno, la empresa pasó y seguramente seguirá pasando por distintas etapas, se puede argumentar que la empresa no sólo apuesta a posicionarse dentro de las mejores empresas para trabajar sino que además está enfocada a satisfacer las necesidades de sus empleados sabiendo que manteniendo el buen clima interno se reflejará externamente hacia el cliente.

Por último, se puede resumir que de la observación realizada durante la pasantía se concluye que se hicieron numerosas acciones destinadas a mejorar el clima interno y motivar al personal, que seguramente impactarán positivamente en los resultados de la próxima toma de encuesta.

Es por ello, que cabe la probabilidad de que los resultados a alcanzar sean notablemente satisfactorios.

Bibliografía

- Alles, Martha (2007). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Ariza Montes, J. A., Morales Gutiérrez, A. C. & Morales Fernández, E. (2004). *Dirección y Administración integrada de personas*, Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.
- Castro Solano, Alejandro (2005). *Técnicas de evaluación psicológica en los ámbitos militares*. Buenos Aires: Paidós, SAICF.
- Chiavenato, Idalberto. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, Idalberto (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Buenos Aires: McGraw-Hill
- Dessler, Gary (2001). *Administración de personal*, (8° ed.), México, D.F.: Pearson Prentice Hall Hispanoamericana.
- Kossen, Stan (1995). *Recursos Humanos en las Organizaciones*, (5° ed.), México, D.F.: Harla, S.A. de C.V.

- Gibson, James L., Ivancevich, John M. & Donnelly, James H. (1996). *Las Organizaciones*. (8° ed.), México, D.F.: McGraw-Hill/IRWIN
- Great Place to Work® Institute, Inc. (2009) GPTW: Nuestro modelo. Recuperado el 11 de septiembre de 2009, de <http://www.greatplacetowork.com.ar/gptw/index.php>
- Huertas, Juan Antonio (1997). *Motivación*, (1° ed.), Buenos Aires: Aique Grupo Editor S.A.
- Milkovich, George T. & Boudreau, John W. (1997). *Dirección y Administración de Recursos Humanos*, (6° ed.), México: McGraw-Hill-Irwin
- Muñoz Sedano, Antonio & Román Pérez, Martiniano (1989). *Modelos de organización escolar*. Madrid: Cincel
- Newstrom, John W. (2007) *Comportamiento humano en el trabajo*. (Duodécima Ed.), México: McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V.
- Ordoñez Ordoñez, Miguel (1995). *La nueva gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000, S.A.
- Petrick, Joseph A. & Furr, Diana S. (1997). *Calidad total en la dirección de Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Robbins, Stephen P. (1996). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. (7° Ed.), México DF, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Schultz, Duane P. (1991). *Psicología Industrial*. (3° Ed.), México: McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A.

Anexo

Entrevista

Tema: *Acciones implementadas desde el área de RR.HH para mejorar el clima interno y la motivación.*

Objetivo: Indagar acerca del impacto de las acciones implementadas a partir de los resultados de la encuesta de clima realizada en 2008 y qué se espera como resultado de esas acciones antes de la nueva toma.

Entrevistada: Lic. Adriana L., Jefe de RR.HH. de la tienda de Florida, ubicada en la calle Florida 343, 2° piso. Cuenta con 454 empleados.

Entrevistadora: Viviana González

Fecha: Lunes 28 de septiembre de 2009

Referencias: Entrevistadora: (A) Entrevistada: (B)

A: Hola Adriana ¿Como estás? Muchas gracias por darme un momento para esta entrevista, entiendo que estás bastante ocupada.

B: _Me encanta poder colaborar con este trabajo y gracias a vos por hacerme partícipe.

A: La idea es que tal como te adelanté telefónicamente podamos charlar acerca del clima interno de la empresa antes, durante y después de la encuesta del GPTW ¿Preparada?


B: _Sí por supuesto, además te preparé algún material para que puedas complementar el trabajo.

A: Genial. Bueno Adriana, comenzamos entonces ¿Cómo era el clima que se vivía en la empresa antes de la encuesta?

B: _Había un clima algo hostil. Recursos Humanos casi no tenía contacto con la gente, no te detenías en el día a día a pensar que es lo que podía hacerles la vida más feliz o más satisfactoria. No se hablaba con la gente, se hacían reuniones y había que programarlas. Era una oficina de personal en donde la gente se acercaba sólo si era llamada por algún motivo en especial o porque tenía que alcanzar alguna documentación.

A: ¿Les comunicaron a los jefes de Recursos Humanos de las tiendas (JDR), cuáles fueron los resultados, las áreas a mejorar y cuáles serían las acciones a implementar?

B: _No en detalle, nos reunieron a todos los jefes y gerentes y nos pidieron que preparásemos acciones, llamadas **Palancas**, para mejorar los puntos más críticos. Las áreas más involucradas eran las de empleos, la motivación y desarrollo de personas. Estas acciones se revisaron y se siguen revisando mensualmente para hacer un seguimiento si se hacen o no, se comenzó con cinco acciones, luego se fueron agregando o cambiando otras, Recursos Humanos corporativo recopila esa información y nos orienta como seguir, los jefes nos sentimos motivados porque sentimos que nuestras sugerencias son tomadas en cuenta. A su vez, los JDR, pedimos un reporte mensual para ver si estas acciones se están haciendo en los distintos sectores, si se trabajan en todas las acciones, en cuáles más en cuáles menos y porqué, en una palabra los resultados de la reunión. Hubo gente que se alineó y gente que se alineó menos pero en mayor o menor medida todos intentan hacer acciones de motivación. En esta tienda las acciones fueron:

	Cantidad de respuestas	¿Qué se hizo?
Respeto	Los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan sus actividades o su	Se habilitaron más canales formales de comunicación:

	ambiente de trabajo.	reuniones formales, mensuales, carteleras. Política de Puertas abiertas
Imparcialidad	Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial	Programa de Reconocimientos e implementación de Reuniones Mensuales
	Los ascensos se dan a quienes más se lo merecen.	Implementación de Concursos Internos
	Los jefes evitan el favoritismo.	Implementación de Concursos Internos
Credibilidad	Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de las personas.	Programas de entrenamiento especial a todos los jefes

A: ¿Se notaron cambios a partir de la implementación de estas acciones? ¿Cómo recibió la tienda estas acciones?

B: _Sí seguro, el desempeño de los colaboradores mejoró y se reflejó en la productividad. En las reuniones mensuales en donde se trata de incentivar es el festejo, en donde se entregan premios a la valoración personal, al desempeño, es un reconocimiento, se les entrega una medallita y muchos vienen a trabajar con eso, consideramos que les gusta y por eso lo usan sino lo tendrían guardado en un cajón. Estoy segura que estas acciones van a impactar positivamente en la gente, aunque a veces hay un montón de cosas que no perciben y otras que sí, tal vez nosotros sí porque se implementan en forma listada sabemos que se implementaron ciertas acciones, creo que la gente todavía no puede percibir para qué se hizo cada acción pero por lo menos se nota en el ambiente que hay una mejora y además te lo dicen directamente, que los tratan bien y que los problemas se van resolviendo. Recursos humanos tiene un cuidado más personal hacia sus empleados, por ejemplo cuando están enfermos los llamamos y preguntamos como están, requiere más tiempo pero da buenos resultados, de a poco nos vamos metiendo en la vida de la gente y nos vamos conectando, hace una diferencia, el empleado se siente mimado.

A: ¿Tuvieron acceso a los resultados en cuanto a productividad? Me refiero a las ventas

B: _No, en los números no en lo que se refiere a ventas pero se nota cuando el jefe pide algo la gente viene a trabajar más contenta. Cuando hay inventario nadie tiene obligación de venir, por ejemplo, ahora la predisposición es otra, antes nadie se quería quedar y ahora comprenden más la necesidad de la tienda y hasta incluso alguno de ellos se ofrece a venir, están más conectados con sus jefes e inclusive hasta me animo a decir más cariñosos (risas). Cuando el jefe les da alguna propuesta

lo toman de otra manera, lo comprenden porque es una problemática o simplemente es el porque de hacer eso, preguntan muchas cosas más, vienen más a recursos humanos.

A: ¿Crees que a partir de esto RR.HH tiene más presencia a partir de estas acciones?

B: _Sí totalmente, es impresionante el cambio.

A: ¿La gente se acerca más, busca ayuda?

B: _Sí todo el tiempo, pero hay algunos que también se acercan a nada, por ejemplo a traer caramelos, cuando se les pregunta que necesitan, te contestan que sólo vienen a saludar, con lo cual te das cuenta el cambio, algunos vienen a preguntar algo que no tiene nada que ver con el trabajo.

A: Tal vez es el hecho de sentirse contenidos, ¿no?

B: _Sí exactamente.

A: Creo que está bueno ya que siempre el área de Recursos Humanos siempre tuvo como un peso de oficina de personal en donde la gente se acerca cuando hay algún problema, de esta manera está integrada a la tienda creo yo.

B: _Lo que cambió el área de recursos humanos, fue la empresa la que la hizo cambiar, la posicionó como un pivote, antes era administración de personal, entregar los recibos, las liquidaciones, las obligaciones, ahora saben que cuando se los llaman tal vez es para una consulta, una ayuda para la decoración de la tienda, una entrevista, las alternativas fueron mutando, es como la gente perdió el miedo.

A: ¿A través de estas acciones el área de recursos humanos se pudo integrar a otras áreas?

B: _Estratégicamente. En menos de un año cambió lo que no pudo hacerse en 10 años, fue guiado hacia eso, se estuvo trabajando en eso, toda la parte soft que trajeron hizo que reflotara, de hecho Recursos Humanos es ahora antes era Ofician de Personal, es un cambio radical. Ahora consultan más porque saben que RRHH maneja cierta información y no lo ven como algo agresivo sino todo lo contrario, lo toman bien.

A: Con respecto al ausentismo y la rotación, ¿Cómo son los porcentajes?

B: _Ausentismo tenemos, rotación casi nada. Es un año muy difícil, fíjate sino el contexto país.

A: ¿A qué crees que se debe?

B: _El ausentismo es desmotivación no tengo dudas.

A: ¿A pesar de todo lo que se hizo?

B: _La gente motivada viene enferma a trabajar, pero hay gente que no está conforme nunca, hay gente que se motiva intrínsecamente y otra extrínsecamente y hay gente que no se motiva de ninguna manera, no sabe como motivarse, no sale de esa postura de inmadurez emocional, no puede salir de ahí, no puede girar, no puede ver la parte buena.

A: ¿dependerá de la persona también, no? a veces la empresa te puede dar de todo pero depende de la persona, del motivo propio...

B: _Exacto, el fuego interno. Por lo general, hay gente que tiene el fuego interno bajo y cuando se activa el fuego se motiva y sale andando, nos ha pasado con un montón de colaboradores, por ejemplo, con una simple rotación de puesto, tal vez no tengan mucho fuego interior pero el cambio los motivó. A veces algunos se sienten que no son importantes porque nunca nadie los llamó para nada, ni para la medalla porque no se destaca ni para la sanción porque no hace cosas malas a veces tienen a faltar porque se preguntan tal vez ¿para qué estoy? Quizás la llamas para consultarle algo y esa persona se sintió especial o le haces la propuesta para que se postule a algún Concurso Interno, si reúne las competencias, cuando un jefe tiene algún colaborador desmotivado en el sector se tratará de reubicarlo en otro sector para que las tareas no se vuelvan rutinarias y se logre un mayor rendimiento y menos ausentismo. Hubo cambios que se hicieron que fueron espectaculares, por ejemplo, uno de los colaboradores que estaba en empaque que pasó por concurso interno y quedó seleccionado para el sector de Perfumería, hizo un cambio increíble y es otra persona, más animado, tiene otro uniforme y está siempre impecable, evidentemente se siente bien así. Pero bueno para todas estas acciones se requiere algo de creatividad, siempre consensuado con los jefes, más como una sugerencia que como una imposición.

A: ¿Sería como desde un lugar más participativo que directivo?

B: _Totalmente participativo y nada directivo, creo que con lo directivo conseguís adhesión por un tiempo pero después a mediano, largo plazo te vas a ver perjudicado ya que vas a estar en el ojo de la tormenta, y ante el menor traspíe, es la típica leña del árbol caído.

A: Entiendo. ¿Cómo se preparan para la próxima toma de encuesta de clima?

B: _En realidad, es como nos preparamos desde hace 11 meses atrás, nada de lo que hagamos de acá hasta la nueva toma que va a ser dentro de un mes, te sirve que va a venir un trabajo

integrador prolongado, al momento de completar la encuesta puede haber un impacto que te ayude en el corto plazo pero también puede haber un impacto en el corto plazo malo que te tire las preguntas abajo, por eso confío en que el trabajo que se hizo en 11 meses es el que te va a dar los resultados, es un conglomerado de cosas, se estuvo trabajando en un montón de cosas, confío en que tiene que dar bien, hay que esperar, las cartas están echadas.

A: ¿Los jefes están entusiasmados con la nueva toma de encuesta?

B: _Sí, hay que esperar. Creo que hay que enfrentar cualquier resultado, ya sea que de bien o que de mal.

A: ¿Los colaboradores están informados de la encuesta?

B: _Saben que hay una encuesta anual, pero todavía no se les informó, porque se piensa que avisándoles a último momento se va a tratar de evitar prejuicios, que la gente traiga cosas preparadas de la casa, cosas con maldad, etc., piensa que venimos apaleados, no es que venimos victoriosos, en lo personal tengo confianza que los resultados van a ser buenos, tienen que ser buenos aunque vengamos de malas experiencias.

A:no se puede conformar a todos...

B: _No se puede conformar a todos a pesar de todas las acciones que se hicieron hasta donde alcanzó el presupuesto.

A: Para ir cerrando... ¿Cuáles son las acciones que podrían implementarse a tu criterio para ayudar a mejorar el clima interno y la motivación de los empleados?

B: _Creo que una de las acciones que va a impactar positivamente es la capacitación, a mi me parece que capacitando al personal sumas punto, cada capacitación va a tener una evaluación, en la que medís esfuerzo y compromiso, si a la persona la obligas a hacer un esfuerzo seguramente valorará más lo que está haciendo, en la gran mayoría de los casos, siempre hay gente que hagas lo que hagas no lo vas a conformar, pero hay que enfocarse en esa mayoría y cuando RR.HH esté posicionado de otra forma ahí si trataremos de enfocarnos en ese pequeño porcentaje que quede flojo, y ver los casos puntuales.

A: Y comparando esta tienda con otra de las tiendas ¿Cómo ves el tema de la motivación, en el sentido de pertenencia, de sentirse reconocido?

B: _Es difícil compararnos porque por son distintas poblaciones, por ejemplo Unicenter tiene una población 2 veces más grande que Florida, Avellaneda es muy joven, con lo cual todas las

acciones que se hagan van a caer bien. En esta tienda hay un promedio de población con 5 años de antigüedad pero también hay gente que viene de otras tiendas y hace 15 años que está en la empresa, con lo cual busca otra clase de acciones. No se puede conformar a todos pero se va a armando un mapa de necesidades, esto es clave en cualquier empresa que maneje cuentas de mercado.

A: Una última pregunta: Con respecto al Proyecto Transformación que comenzó en el 2007 ¿Consideras que desde que se bajó línea desde la Dirección hubo algún cambio con respecto a la forma de comunicación?

B: _Sí hubo cambios radicales, uno de los principales puntos de este proyecto, es tomar conciencia del otro, ya se de cualquiera de las distintas unidades de negocio del grupo, convivimos todos en la misma tienda, con lo cual no importa al sector al cual pertenezco. Se trabajó en la solicitud de acción, por ejemplo, si necesito pedirle algo a contabilidad, tratar de hacerlo cara a cara. Considero que hubo mejoras en el trato.

A: Con respecto a la orientación que tiene la organización en cuanto si todas estas acciones se hacen en pos de mejorar la productividad priorizando que el empleado esté contento o en pos de la rentabilidad de la empresa como primera instancia, ¿Cuál es tu opinión?

B: _mmm (piensa) Creo que el defecto hace al vicio, y que puede cerrar para todos, es como un diamante, todo depende de donde lo mires, tiene varias aristas y creo que no es necesario que todos miren las mismas aristas. Creo que una capacitación obviamente va a impactar en las ventas y a los accionistas pero a la vez le va a impactar al colaborador.

A: Adriana, muchísimas gracias por un tiempo.

B: _De nada fue un placer.