Índice

Razones personales de la elección del tema objeto. Agradecimientos. 2
Agradecimientos 2
Declaración de originalidad del trabajo 3
Resumen Ejecutivo. 4
Definiciones previas y/o advertencias y salvedades 6
Alcance y límites del trabajo 10
Objetivos del presente informe. 11
Metodología utilizada. 12
Equipo consultor CV 13
Desarrollo. Descripción de la organización. Antecedentes del problema o demanda. 16
Demanda 20
Descripción de delimitación del campo de estudio. 21
Relevamiento. Análisis de variables, unidades organizacionales y actores. 22
Diagnóstico 32
Conclusiones y propuestas. 34
Plan de acción 38
Viabilidad de las propuestas. 41
Recomendaciones y reflexiones. 43
Anexos. 45
Bibliografía 95

Razones personales de la elección del tema objeto. Agradecimientos.

Al ser convocada por Pablo Taquini, el principal estímulo a desarrollar el presente trabajo es que estaría enfocado en detectar cuales son las causas por las que el personal de la empresa desarrolla sus funciones con desgano y desinterés. La empresa que me convoca es una empresa familiar, tipo societario del cual he sido parte por más de quince años y es, por este motivo, que sentí la oportunidad de estudiar el clima organizacional e intentar obtener las causas que puedan generar la baja eficiencia. Además, por mi trayectoria en este tipo de empresas, me siento a gusto y con ganas de aportar acciones que modifiquen la tendencia de los directivos de centrarse solamente en cumplir los objetivos del negocio poniendo énfasis en "trabajar" sin considerar "cómo se trabaja" y cómo pueden cambiar los resultados, si se prestara atención a los demás componentes de la organización que no son parte del núcleo familiar.

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Pablo Taquini por confiar en mí y en mis conocimientos y experiencia para llevar el análisis y dar solución a este problema. A toda mi familia por acompañarme y alentarme para terminar con mi carrera. A mi compañero, Oscar, por la paciencia y comprensión a lo largo de toda la carrera y a mis hijos que son los que me dan amor incondicional.

Declaración de originalidad del trabajo

Declaro ser la única responsable por la investigación y el análisis presentado en esta tesina. A excepción de cuando otras publicaciones han sido explícitamente referenciales, este trabajo es absolutamente original y de exclusiva autoría. El mismo no ha sido previamente presentado en ninguna otra institución educativa, organización o medio público y/o privado, ni lo será sin hacer expresa mención a la circunstancia que lo ha convocado.

Denominación del Proyecto: Informe de Consultoría – Grupo Taquini

Autor: Silvana Angelinetta

Legajo N° 4217

Buenos Aires,

Firma

Resumen Ejecutivo.

La presente consultoría se desarrolla en una empresa familiar que nos convoca con el fin de detectar los motivos por los que el personal trabaja con desgano y desinterés generando que baje la eficiencia de su trabajo.

Para poder comprender el desarrollo acercaremos definiciones previas como: empresa familiar; clima organización, motivación y eficiencia.

La consultoría se llevará a cabo en la sede central de la empresa donde se desarrollan las funciones administrativas y durará aproximadamente un mes.

Los objetivos están enfocados en detectar cuáles son los motivos que causan que empleados trabajan con desgano y desinterés. Para lograr los objetivos realizaremos entrevistas personales a los empleados y directivos, encuestas y observaciones directas.

La empresa en la que se desarrollara la consultoría es una empresa familiar, con más de 100 años de trayectoria en la que se encuentra trabajando la 4ta generación.

Quien nos convoca es uno de los integrantes del directorio de la empresa quien detecta que los empleados trabajan con desinterés y desgano y nota que ha disminuido la eficiencia temiendo que esta conducta influya en el largo plazo en los resultados de la organización.

En la etapa de relevamiento realizamos encuestas por escrito y entrevistas personales a los empleados y a los directivos. Además, recabamos información a través de observaciones directas.

Hemos llegado a la conclusión, en base al relevamiento, que la causa por la cual los empleados trabajan con desmotivación y desgano radica primordialmente en la falta de un organigrama y un manual de procedimientos que tenga en cuenta una limitación de sus funciones y que sean respetadas. Otro factor es el de la comunicación, la falta de información y la falta de precisión en la orden generan que se superpongan tareas. Esto repercute en los empleados directamente en su conducta ya que sienten que pierden el tiempo.

Como primera medida recomendamos trazar un organigrama que detalle los cargos y responsables y un manual de procedimientos que detalle en forma precisa y delimitada las tareas de los miembros de la organización, otorgue responsabilidades y contemple un sistema de relevo ante la ausencia de personal.

El organigrama organizará la empresa de manera tal que cada uno conocerá que funciones ejerce el personal y también a quien recurrir en caso de ausencia temporal o prolongada.

Con el paso de los años se conocieron diversas formas de administrar, no solo pensando en la estructura organizacional sino apuntando a la persona y a su auto realización

Esta línea es tenida en cuenta por el coaching y es por esto que lo recomendamos, ya que podrá además de dar las herramientas necesarias para poder ensamblar a la totalidad de la organización y direccionarla a los objetivos de la misma.

Al ser la comunicación otro factor incidente en la conducta de los empleados es que sugerimos diseñar un sistema de comunicación. Además, contemplar canales informales como un buzón donde los empleados puedan expresarse sin la necesidad de exponerse personalmente.

En relación a la conducta del personal, consideramos que impactará positivamente la implementación de un plan de capacitación, además será de gran utilidad el reacondicionamiento del lugar de trabajo como el lugar de esparcimiento.

Para poner en práctica las recomendaciones se delineará un plan para confeccionar el organigrama, teniendo en cuenta cuáles serán los pasos a seguir así también como el responsable que ejecutará cada acción. Algo similar se delineará con el plan de comunicación.

Luego de planteados los lineamientos a seguir evaluaremos la viabilidad de las propuestas en sus aspectos económicos, organizativos y políticos.

Definiciones previas y/o advertencias y salvedades

Empresa familiar

Santiago Dodero entiende que una empresa familiar no está definida por su tamaño ni calidad de su gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de unos o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia.[1]

Considerando la definición de empresa familiar y poniendo especial hincapié en que el negocio continúe en manos de la familia fundadora, es que nos centramos en analizar cómo es el clima organizacional y cómo incide en la motivación que se lleva a cabo, si es que se utiliza, en los empleados que no pertenecen al núcleo familiar de la organización.

Motivación

Motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas del individuo, el cual se oriente a lograr los objetivos que pueden satisfacer tales necesidades. Existiendo tres niveles o estados de motivación los que corresponden a las necesidades fisiológicas, psicológicas y de autorrealización."[2]

La palabra motivación deriva del latín *motivus* o *motus*, que significa 'causa del movimiento'. La motivación puede definirse como «el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo». Otros autores definen la motivación como «la raíz dinámica del comportamiento»; es decir, «los factores o determinantes internos que incitan a una acción». La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.[3]

[1] Santiago Dodero, El secreto de las empresas familiares exitosas, Editorial El Ateneo, 2002, pág. 21
[2] Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Mc Graw Hill, 2000, Pág. 145
[3] Woolfolk, Anita (2006). Psicología Educativa (Novena edición). Pearson Educación. p. 669.

Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones que ejercen en ellos. En otras palabras, el comportamiento organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigirlas.[4]

El comportamiento organizacional se refiere a las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones. Se basa, sobre todo, en aportaciones de la psicología y es un campo que trata sobre el comportamiento de los individuos, es decir, temas como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación. El comportamiento organizacional también se relaciona con el comportamiento de los grupos incluyendo temas como normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos. En este sentido, se basa en las aportaciones de sociólogos y de psicólogos sociales. Sin embargo, el comportamiento de un grupo de personas no se puede comprender únicamente como la suma de las acciones de los individuos. En las organizaciones, las personas se comportan como individuos y también como miembros de grupos. Por tanto, debemos estudiar la conducta desde ambos ángulos. [5]

En el estudio comportamiento organizacional se aplica un enfoque dividido en tres niveles jerárquicos:

- Macroprespectivo del (CO): se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo.
- Perspectiva intermedia (CO): Trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización.
- Micro perspectiva del (CO): Analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización.[6]

Los mencionados niveles funcionan como variables independientes y determinan las variables que se detallan a continuación:

[4] Chiavenato Idalberto, Comportamiento organizacional, Mc GrawHill, 2009, Pág. 6
[5] Chiavenato Idalberto, Comportamiento organizacional, Mc GrawHill, 2009, Pág. 6
[6] Chiavenato Idalberto, Comportamiento organizacional, Mc GrawHill, 2009, Pág. 10

- Las variables a nivel de sistema organizacional: son aquellas que encontramos en la organización como un todo, debe involucrarse al sistema entero.
- Las variables a nivel grupal: son aquellas que se observan en el comportamiento del grupo, cuando las personas trabajan en equipo.
- Las variables a nivel individual: son aquellas que se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización, como la personalidad, la historia personal, y todo lo referente al individuo. [7]

Estas variables condicionan al comportamiento organizacional y dan forma a las variables dependientes que enumeramos a continuación

Desempeño, Compromiso, Fidelidad, satisfacción en el trabajo y ciudadanía organizacional, todas confluyen e influyen en el comportamiento organizacional e impactan directamente en el éxito de la organización.

Eficiencia

La eficiencia es un concepto muy importante para la administración científica. Con el análisis del trabajo y el estudio de tiempos y movimientos se buscaba la mejor manera (the best way) de ejecutar una tarea y aumentar la eficiencia del operario. Eficiencia: significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación E = P/R, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados. La organización racional del trabajo busca la mejor manera, es decir, los métodos de trabajo para establecer los estándares de desempeño en las tareas. Una vez establecidos, la eficiencia del operario pasa a ser la relación entre el desempeño real y el desempeño establecido previamente como eficiencia igual a 100% (tiempo estándar). De allí se deriva la expresión porcentaje de eficiencia, que representa el resultado de aquella ecuación.

La eficiencia se orienta hacia la mejor manera de ejecutar o realizar las cosas (métodos de trabajo) utilizando los recursos (personas, máquinas, materias primas, etc.) del modo más racional posible. La eficiencia se preocupa por los medios y los métodos más indicados durante la planea-

[7] Chiavenato Idalberto, Comportamiento organizacional, Mc GrawHill, 2009, Págs. 11 y 12

ción para asegurar la optimización de los recursos disponibles. Emerson utiliza la expresión ingeniería de la eficiencia para designar la especialidad que ayuda a la obtención y maximización de la eficiencia. Según él, “eficiencia es la relación entre lo que se consigue y lo que puede conseguirse". La consecuencia directa de la eficiencia es la productividad, que puede definirse como la elaboración de una unidad de producto por unidad de tiempo; en otros términos, es el resultado de la producción de alguien en determinado periodo. Cuanto mayor sea la eficiencia, mayor será la productividad.[8]

[8] Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría general de la Administración, Mac GraWHill, 2007, Pág. 52

Alcance y límites del trabajo

La presente consultoría se llevará a cabo en la casa matriz de la organización, lugar donde se realizan las tareas administrativas que nuclean todas las unidades de negocio del Grupo Taquini y las relacionadas a la economía personal de los directivos. Aquí mismo también se encuentran trabajando diariamente los directivos de la empresa.

El tiempo estipulado para desarrollar la consultoría es de 30 días aproximadamente.

Objetivos del presente informe.

- Detectar si el clima laboral es el condicionante de la performance de los empleados.
- Puntualizar cuales son las variables del clima organizacional que genera desinterés y desgano en el desarrollo de las funciones de los empleados.
- Definir acciones que impacten y motiven al personal, generando que sus funciones sean realizadas buscando resultados eficientes y con orientación a la misión y visión de la organización.

Metodología utilizada.

Se realizarán encuestas cerradas a los empleados de la organización. Finalizada esta etapa se concretarán entrevistas personales individuales con los empleados enfocadas a obtener sus opiniones acerca de cómo se sienten en la organización y como es la relación con sus superiores, además de indagar sobre otros aspectos del clima organizacional.

Se harán entrevistas individuales con los directivos para conocer sus percepciones respecto del clima organizacional.

Luego, realizaremos observaciones directas para percibir cual es la relación/ vínculo de los empleados con los directivos y entre ellos, y además como es el desarrollo diario de sus funciones.

Equipo consultor CV

DATOS PERSONALES
Nombre y Apellido: Silvana Erika Angelinetta
Fecha de nacimiento: 30/11/1979
D.N.I.:27.769.510
Estado Civil: Casada
Dirección: Av Roosevelt 5621 PB
Localidad: Capital Federal
Código Postal: 1431
Teléfono: 4 573-4992
Tel Celular: 15-5468-8924
Correo electrónico: silvana_angelinetta@yahoo.com.ar

EXPERIENCIA LABORAL

08-2019 a Actualidad – Belgrano Day School

Dirección: Juramento 3035 – Capital Federal
Puesto: Tesorería
Detalle de las tareas realizadas:

- Confección de Cash Flow financiero
- Conciliaciones bancarias.
- Asientos de devengamientos, análisis de cuentas, registración de fondo fijo, rendición de tarjeta de crédito.
- Atención telefónica de proveedores
- Registro de cobranzas: confección de recibos, compensación de cuenta corriente.
- Confección de pagos a proveedores, impuestos, servicios, etc.

01-2018 a 07-2019 – Fabriquimica SRL

Dirección: España 3313. San Martin
Puesto: Analista de Créditos y Cobranzas y Asistente de Tesorería
Detalle de las tareas realizadas:

- Atención telefónica y personal de clientes y proveedores.
- Confección de presupuestos (Cash Flow)
- Reclamos de pagos a clientes vía telefónica y por correo, negociación de plazos y aprobación de entrega de pedidos. Seguimiento de deudores para determinar la intimación de estos.
- Registro de cobranzas: confección de recibos, registración de retenciones, compensación de cuenta corriente.
- Cálculo de índices.
- Confección de pagos a proveedores, impuestos, servicios, etc.
- Conciliaciones bancarias.
- Tareas administrativas/contables en general: Asientos de devengamientos, análisis de cuentas, registración de fondo fijo, rendición de tarjeta de crédito, presentación de DDJJ (SICOSS, SICORE, etc)

06-2015 a 12-2017 – Estudio Gimenez

Dirección: Av. Corrientes 327 – Capital Federal
Actividades realizadas: Administrativas Contables
Detalle de las tareas realizadas:
Desarrolle mis tareas en un Estudio Jurídico, si bien mi relación laboral es con el Estudio Contable. Mis tareas son de perfil administrativas/contables.
Dentro de mis funciones las más destacadas son

- Atención telefónica y personal de clientes y proveedores.
- Confección de presupuestos
- Confección de liquidaciones mensuales.
- Facturación a clientes.
- Registro de cobranzas: confección de recibos, registración de retenciones, compensación de cuenta corriente.
- Confección de pagos a proveedores, impuestos, servicios, etc.
- Presentación de cargas sociales, confección de boletas sindicales.
- Liquidación de SICORE, SIRE. Preparación para la liquidación de impuestos.
- Conciliaciones bancarias: El estudio cuenta con 6 cuentas bancarias tanto de moneda nacional como moneda extranjera.
- Seguimiento de deudores para determinar la intimación de los mismos.
- Tareas administrativas/contables en general: Asientos de devengamientos, análisis de cuentas, registración de fondo fijo, rendición de tarjeta de crédito, presentación de DDJJ (SICOSS, SICORE, etc)

01-2005 a 05-2015 - "A. C Taquini & Cia. S.C.A." Inmobiliaria

Dirección: San Martín 388 – Capital Federal
Teléfono: 4 326-1224
Actividades realizadas: Administrativas Contables
Detalle de las tareas realizadas:
Dentro del rubro de inmobiliaria, la empresa se dedica a la administración de Barrios Cerrados, siendo en la zona de Gral. Pacheco la de mayor concentración. Realice la supervisión de 3 barrios de cada uno de ellos y originalmente realizaba las siguientes funciones:

- Atención telefónica y personal de propietarios y proveedores.
- Confección y administración de cash flow financiero
- Confección de presupuestos anuales.
- Gestión comercial.
- Confección de liquidaciones mensuales. Presentación de Balance General. Facturación a propietarios por conceptos de expensas y/o gastos particulares. Conciliaciones bancarias.
- Recepción de cobranzas en efectivo, y realización de envíos mensuales a distintas entidades de cobro automático (Visa, Mastercard, American Express, Débito Directo Pagos mis cuentas).
- Carga de información al sistema.
- Seguimiento de deudores para determinar la intimación de los mismos.

Al estar a cargo de la supervisión solo realizaba el control del estado financiero y económico, como así también de la confección de los balances anuales para la presentación en la Asamblea Ordinaria

La empresa pertenece a un grupo familiar, el cual interviene en actividades de Arrendamiento de campos, compra y venta de caballos, inmobiliaria, y demás actividades de injerencia.

Luego de una restructuración, fui reubicada en el área contable del todo el grupo (5 empresas) Estando a cargo del departamento administrativo contable. Las tareas que desarrollaba día a día son el resultado de la implementación del uso del Software Contable, donde estuve a cargo de delimitar los circuitos, asignar tareas al personal, etc.

- Confección de presupuestos, control de gestión
- Cobranzas y pago a proveedores. Registración contable
- Registración contable de cajas, bancos, asientos de sueldos, devengamientos de sueldos, impuestos, honorarios, análisis de cuentas, etc.
- Conciliación de bancos, cuentas, etc.
- Libros contables: libro IVA Compras, libro IVA Ventas, etc.
- Emisión de reportes mensuales.

03-1999 a 01-2005 - "Alpina Internacional S.A." venta por mayor de anteojos, proveedor de productos de óptica del Policlínico Bancario

Dirección: Pasteur 133 5º "A" – Capital Federal
Teléfono: 4 954-7110 al 13
Actividades realizadas: Administrativas Contables
Detalle de las tareas realizadas:

- Atención telefónica y personal de clientes, proveedores y vendedores
- Recepción de cobranzas, conciliación de cuentas y liquidación de comisiones a vendedores
- Pago a proveedores, control de mercaderías recibidas, conciliación de remitos y cuenta corriente
- Seguimiento de deudores
- Conciliaciones bancarias, manejo de cinco cuentas bancarias, canje de cheques, confección y administración de cash flow financiero
- Liquidación de sueldos y jornales
- Libros contables, confección de libro de sueldos y jornales, libro IVA Compras, libro IVA Ventas, etc.
- Confección de pedidos de mercadería, verificación de existencia disponible, seguimiento de entregas pendientes, facturación, programación y control de entregas

ESTUDIOS CURSADOS

Estudios secundarios: E.T. Nº 24 Técnico en administración de empresas
Estudios universitarios: Universidad de Flores, Finalizada la cursada de la carrera de Licenciatura en Administración.

COMPUTACIÓN

- Windows
- Word, Excel y Power Point
- Internet Explorer y Outlook Express
- Manejo de sistema contable Tango.
- Manejo del sistema contable Bejerman: Módulo IVA Compras/ Ventas y Contabilidad General
- Liquidación Sueldos y Jornales: Curso a distancia UBA

Desarrollo. Descripción de la organización. Antecedentes del problema o demanda.

En el año 1914 Don Alberto C. Taquini fundó una firma inmobiliaria destinada a los remates judiciales, particulares y a la venta de propiedades urbanas y rurales. Desde sus comienzos, el fundador supo imponer una ética distinta en todas las actividades de la empresa, estableciendo desde ese momento un ejemplo intachable hasta el presente. Prontamente comenzaron a sucederse los grandes remates que incluyeron paradigmáticas y notables propiedades de Capital Federal y el interior del país. Tal es el caso del edificio del "Pasaje Barolo" o el de la Av. Corrientes esquina Pueyrredón, edificio que inspiró el poema "Setenta balcones y ninguna flor".

En el año 1948 se hace cargo de la dirección Don Julio S. Taquini, hijo del fundador, produciéndose de esta forma el primer recambio generacional. Los remates aumentaron rápidamente hasta transformarse en el principal medio de transmisión de propiedades. La empresa lidera el mercado y el Sr. Julio S. Taquini se convierte en el principal referente de la Corporación de Rematadores.

En los años 60' se desarrolla la etapa de los grandes loteos, periodo que encuentra a Don Ernesto E. Taquini al frente de la empresa, quien promueve la construcción de edificios de departamentos y la venta de unidades individuales. A partir de 1973 se hace cargo de la Presidencia de la empresa el Dr. Alberto C. Taquini (h), quien representa la tercera generación familiar. Al mismo tiempo del crecimiento de los loteros, la firma continúa desarrollando el área de las ventas particulares, en respuesta a las nuevas necesidades. Participa en la organización y venta de 3000 viviendas en la provincia de Jujuy y se intensifican las ventas de propiedades comerciales, campos agrícolas ganaderos y chacras.

En los años 90', se incorpora la cuarta generación familiar, representada por Pablo Taquini y Alberto C. Taquini quienes, continúan con la personalizada y eficiente historia de la casa. Contribuyendo a la transformación de la comercialización de inmuebles en nuestro país, la empresa desarrolla una nueva tecnología fundando con otras 10 inmobiliarias el "Sistema de Ofertas Múltiples (SOM)", que hoy se encuentra ampliado aproximadamente a 200 firmas inmobiliarias. En simultá-

neo comienzan a emprender negocios con respecto al arrendamiento de campos y la comercialización de caballos.

La amplia gama de actividades que desarrolla nuestra empresa, su continua política de actualización y perfeccionamiento técnico, la utilización de técnicas comerciales en permanente vanguardia y su destacada trayectoria histórica avalan la etapa actual de nuestra prestigiosa empresa.

En la primera década, ya empezando un nuevo milenio, se refuerza el área de Administración de Propiedades tomando más de 2000 viviendas en diferentes barrios de la zona norte partido de Tigre. También se intensificó el área de remates públicos y privados atendiendo a Bancos, Empresas y Juzgados.[9]

Visión

Ser una empresa que se destaque por la calidad, seguridad, plusvalía y el respeto de la ética cristiana. [10]

Misión

Generar negocios seguros y rentables para los clientes, brindar servicios de alta calidad, así como promover la educación como condición necesaria para el desarrollo de una sociedad organizada.[11]

Desde hace unas décadas, gracias al desarrollo de la actividad, emprendió un nuevo negocio, invirtiendo en la compra de campos destinados al arrendamiento e incursionó en la compra y venta de caballos.

El presidente de la empresa, el Sr. Alberto Taquini, está al mando y además participa en todos los procesos decisorios. Si bien cada unidad de negocios tiene su referente, el presidente participa activamente. Alberto y Pablo Taquini son hijos de Alberto Taquini y en el último tiempo se incorporaron hijos de ambos, siendo la quinta generación de la familia que se incorpora a la empresa. La última generación se incorpora a fin de participar de a poco en funciones, pero no pertenecen al personal de la empresa.

[9] https://www.taquini.com.ar/la-empresa/
[10] https://www.taquini.com.ar/la-empresa/
[11] https://www.taquini.com.ar/la-empresa/

La estructura de la empresa es del tipo vertical, todas las decisiones sean referentes al negocio, la estrategia que se utiliza o decisiones respecto del sector administrativo están a cargo del Presidente.

El Grupo Taquini desarrolla diversas actividades económicas, que en algunas ocasiones se ven complementadas y otras son independientes unas de otras.

El arrendamiento de campos y la compra y ventas de caballos está a cargo de Pablo Taquini. En el caso del arrendamiento, la actividad económica primordial es ofrecer el servicio de campos que se encuentran de Capitán Sarmiento en la provincia de Buenos Aires. Este tipo de actividad se ve altamente modificada y amenazada por las condiciones climáticas y los fenómenos naturales. Estas adversidades generan que, en ocasiones, el resultado final solo cubra y hasta a veces genere pérdidas, aunque en cosechas que no se ven afectadas por los factores climáticos, los resultados son fructíferos.

Los clientes, a los que se les ofrece el arrendamiento, son aquellos que están interesados en la siembra y cosecha casi exclusivamente de soja. Nuestro principal cliente es una de las empresas más importantes a nivel nacional de producción de semillas.

En cuanto a los proveedores, al prestar el servicio de arrendamiento se reducen al mantenimiento de la casilla que se encuentra instalada dentro del predio que se arrienda pero que no es arrendado. En la casilla se encuentran instalados un capataz y dos peones que están a cargo del control del campo como todas las tareas de mantenimiento y de asesoramiento/asistencia a quienes se encuentran utilizando el servicio.

La compra y venta de caballos también se desarrolla en Capitán Sarmiento. En dicho lugar, cuentan con un campo el cual se dedica en parte a la actividad y en parte se encuentra instalada una vivienda de la familia.

Para la actividad económica, los clientes más usuales, son propietarios de Stud de todo el país. Además de la compra y venta prestan servicio de cría, doma, pensión y veterinaria. Cuenta con un plantel de yeguas de calidad y de minuciosa selección de padrillos lo que lo hace referencial en el mercado.

Sus proveedores básicos son aquellos que abastecen el alimento necesario para los equinos, también son de vital importancia los medicamentos y complementos dietarios que los animales necesitan, no solo para desarrollarse sanamente sino que también en ocasiones, al poseer un excelente pedigree, un documento que analiza las relaciones genealógicas de un ser vivo para determinar có-

mo una característica o fenotipo se hereda y manifiesta, son considerados para la cruza con animales de similares características

En cuanto al mantenimiento de la casa se encuentran caseros y personal de limpieza que están a cargo del aseo de la casa y al servicio de la familiar cuando se hospedan en tiempo de recreación.

En el sector de inmobiliaria y remates, en los últimos años la actividad, sobre todo la inmobiliaria, se ha visto perjudicada por la situación financiera que atraviesa el país. El cepo cambiario y los créditos hipotecarios han repercutido por lo que la actividad se redujo a oportunidades esporádicas y a la administración de alquileres. Los remates judiciales en los que participa el grupo son aquellos en los que han sido designados por sorteo que lleva adelante el juzgado pertinente. Esta actividad, en los últimos años, se ha incrementado correspondiendo a la situación económica del país.

Otra de las actividades, y que ha sido de gran crecimiento, es la de Administración de Consorcios, como se mencionó en la historia del Grupo Taquini. Esta actividad en los inicios era de gran importancia. Con el tiempo y el avance de diferentes mecanismos de administración, sumado a la incorporación de nuevas generaciones, el foco del negocio global giro cambiando el rumbo. Gracias a su amplia experiencia y trayectoria, es que le ofrecen la administración de un barrio cerrado en la zona de Gral. Pacheco y de ahí las ofertas fueron incrementándose siendo administradores de uno de los barrios más tradicionales de la zona. Con el avance de nuevos emprendimientos urbanísticos en la zona, se ampliaron exponencialmente las oportunidades para el negocio.

La administración general del grupo se desarrolla en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires donde se encuentran las oficinas. Aquí se lleva la administración en su totalidad tanto de los proveedores como los clientes como así también la administración a plano familiar.

Demanda

Nos convoca el Sr Pablo TAquini, Director del Grupo Taquini, ya que considera que en el área de administración de la sede central no está siendo eficiente para la diversificación de actividades que posee y percibe desinterés y desgano lo que le hace pensar que, debido a esto, la eficiencia puede estar siendo afectada, como así también, de prolongarse en el tiempo puede perjudicar el crecimiento de la organización.

Descripción de delimitación del campo de estudio.

El área de la organización en la que se realizará el estudio de campo es la que se dedica a las tareas administrativas, debido a que de acuerdo con lo informado por quien nos convoca, y lo recolectado de las entrevistas, será el área que mayor repercusión puede generar en la empresa, ya que es con los empleados que mayor interacción sostiene por encontrarse desarrollando sus funciones en las oficinas centrales y junto con el Directorio del Grupo Taquini.

En la sede se encuentra el Directorio de la empresa conformado por 4 integrantes de los cuales el Director General es el padre, sus dos hijos y quien los acompaña desde hacer más de 20 años pero que no es miembro de la familia.

Las principales actividades que lleva a cabo el Grupo Taquini son: administración de consorcios; actividades de inmobiliaria, remates públicos y privados; arrendamiento de campos y compra y venta de caballos.

La administración de dichos negocios está a cargo del personal que trabaja en dicha sede, siendo el personal en planta de 10 personas entre las que se encuentra distribuida las funciones administrativas para desarrollar los negocios como ser: facturación, pago a proveedores, tesorería, cuentas por cobrar, atención al público y asistencia al directorio.

En el siguiente cuadro se muestra que puestos cuentas casa sector:

Administración General	Caballos	Campo	Consorcio
•Tesorera •Asistente gral.	•Pago a proveedores •Facturacion	•Proveedores •Facturacion	•Facturacion •Cobranzas •Pago a proveedores •Administracion en gral.

Relevamiento. Análisis de variables, unidades organizacionales y actores.

Encuestas a empleados

En los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al área administrativa de la empresa buscamos algunos indicios sobre los motivos por los cuales los empleados realizan sus funciones con desgano y desinterés.

El primer cuestionario estaba orientado a determinar la percepción del empleado de acuerdo con ciertas variables determinadas. Al ser una encuesta cerrada, es decir teniendo como opción SI o NO por respuesta, la información brindada será acotada ya que no contará con la justificación u opinión de cada empleado.

Los cuestionarios se basaron en las siguientes temáticas:

- Comunicación organizacional,
- Aspecto social,
- Espacio físico y elementos de trabajo.

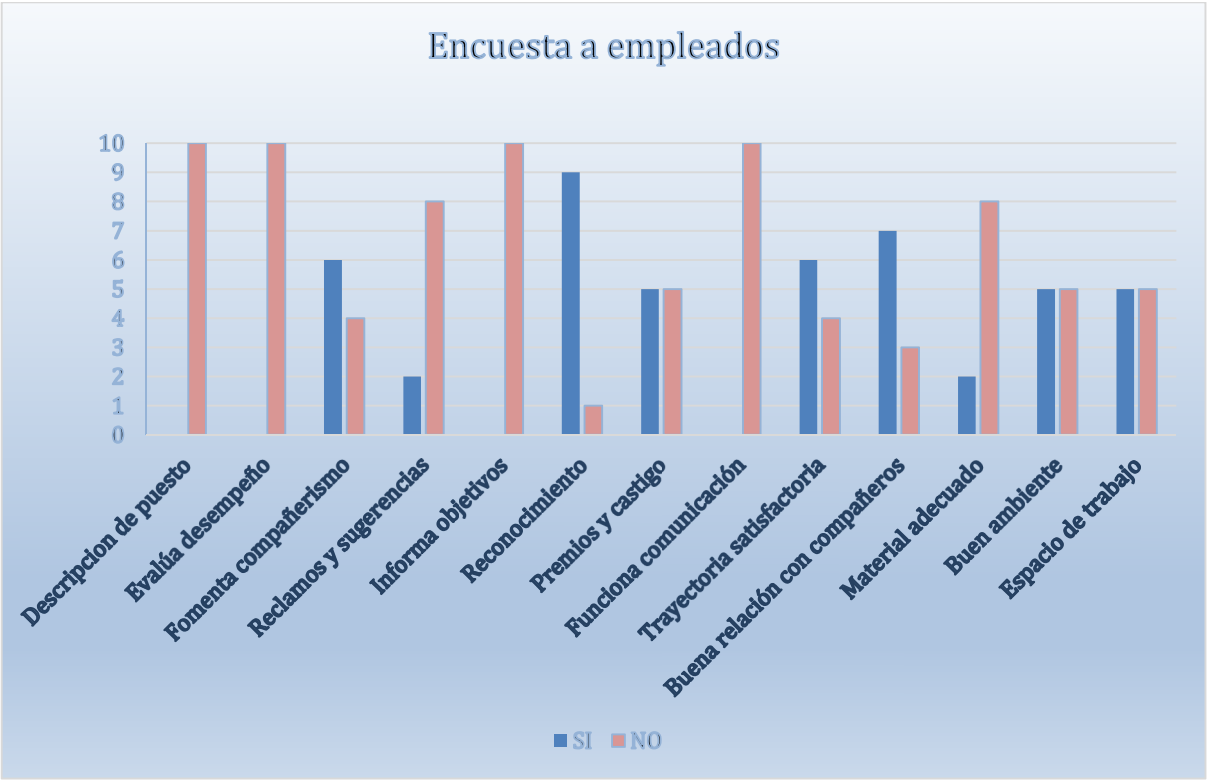
En el área de la comunicación, los cuestionarios arrojan que el total de los empleados, sienten que los canales de comunicación en la organización no funcionan correctamente. Al indagar respecto de si la organización de considera reclamos y sugerencias, el 80 % de los encuestados siente que no son tenidos en cuenta.

En el aspecto social el 100% de los empleados considera que la empresa no evalúa su desempeño, pero en cambio, si consideran en un 90% que su esfuerzo es reconocido, aunque a la hora de implementar una política de premios y castigos se encuentra dividida la percepción. Respecto de la socialización entre empleados, un 60% cree que la empresa fomenta el compañerismo, más no fomenta las relaciones interpersonales y la conformación de equipos de trabajo. Al ser cuestionados respecto de la trayectoria en la empresa un 60% se siente satisfecho con la misma.

En el plano físico y los elementos de trabajo refieren en un 80% que no cuentan con el material necesario, tanto de herramientas como información. En relación al espacio donde desarrollan

sus funciones muestran una equidad a la hora de considerarlo adecuado, la misma impresión tienen respecto del ambiente. En relación con el vínculo, entre sus compañeros de trabajo, resulta que el 90 % de los empleados se siente a gusto con su entorno laboral.

A continuación, se muestra en el siguiente gráfico los resultados de las encuestas:



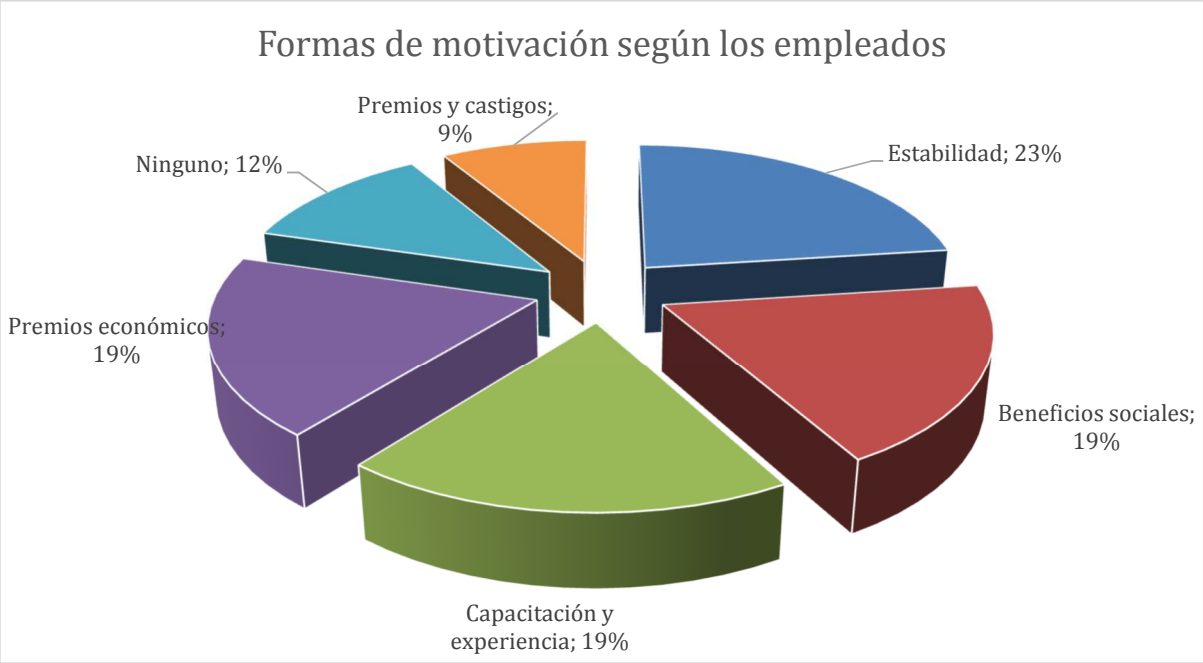
Luego de indagar sobre las distintas temáticas, se solicitó a los empleados indicar las principales fuentes de motivación ordenando de mayor a menor según la preferencia, teniendo como variables: crecimiento profesional, reconocimiento, remuneración y compañerismo/clima laboral.

Los resultados se ven expresados en el siguiente gráfico

Según los empleados la forma que la organización utiliza para motivar es la estabilidad, y en el mismo lugar las demás variables presentadas como los beneficios sociales, la capacitación y experiencia y los premios económicos.

La capacitación, la experiencia y los beneficios sociales, son apenas considerados por la organización.

El siguiente gráfico muestra cuales son, a su entender, las formas de motivación que utiliza la empresa:



<u>Entrevistas personales con empleados</u>

¿Qué cantidad de años hace que está en la organización?

Empleado 1	8 años
Empleado 2	14 años
Empleado 3	9 años
Empleado 4	10 años
Empleado 5	8 años
Empleado 6	20 años
Empleado 7	7 años
Empleado 8	12 años
Empleado 9	7 años
Empleado 10	8 años

¿Qué aspectos cambiarios de su puesto de trabajo y de su ámbito laboral?

Empleado 1	".. la dinámica laboral lleva a que las tareas que realizo no sean respetadas…" "...implementaría reconocimiento y planificación…"
Empleado 2	"…procedimientos un poco más expresos." ",,más de 2 personas dándome indicaciones contrapuestas…"
Empleado 3	"…mi puesto interactúa con todas las áreas." "…abarca mucho y se torna disperso..."
Empleado 4	"…elementos para trabajar en forma más eficiente…" "…mayor privacidad." ".. capacitación"
Empleado 5	"..Espacio físico.."
Empleado 6	"…planificación de las tareas diarias y semanalmente para reducir el riesgo…"
Empleado 7	"…directivas claras…"
Empleado 8	"…modalidad…" "… formación de talleres y conferencia motivacionales…"
Empleado 9	"siente aburrimiento…" "… ámbito ameno…"
Empleado 10	"…privacidad en las funciones…" "…implementaría box…"

¿Considera que tiene su puesto de trabajo delimitado?

Empleado 1	"Mi puesto de trabajo tiene título" … "pero sucede a menudo que si no estoy" … "le piden a cualquiera que haga mi trabajo o por el contrario cuando alguien no está, en ocasiones, me lo piden a mí. Esto desgasta un montón"
Empleado 2	"no fui informado de que tarea específica iba a realizar"…"se fueron adicionando tareas sin notificarlo formalmente"…"Esto generó que pasara por varios estados de ánimo y que después de tiempo para a ser común en la organización, aunque no me sienta cómodo con esto"
Empleado 3	"No están delimitados "oficialmente" "…" cada uno sabe lo que tiene que hacer, pero"..."si algún superior viene y me piden que realice otra tarea la tengo que hacer, esto genera que sienta desorden, no siempre lo que piden tiene que ver con lo que realizo rutinariamente."
Empleado 5	"Si" …" pero no siempre se respeta y termino realizando otras funciones, aunque sea mínima, como atender el teléfono. Este genera que siempre me disperse y desatienda funciones que son importantes…"
Empleado 6	"No, Fueron cambiando a medida que pasaron los años" … "no siempre son informadas ni correspondidas con incremento salarial," … "no evalúan si la tarea que estoy desarrollando es óptima y en cuento surge una nueva la intercambia sin consultarme y tampoco evalúan que cantidad de funciones realizo".
Empleado 7	"Si"…" pero que los mismos deberían tener una mayor evaluación o seguimiento y que deberían ser cada tanto replanteados para saber si es a donde apunta la empresa"… "Tampoco evalúan que funciones realizan..."… "tratando de demostrar que hacemos más cosas de las que nos fueron informadas"

Empleado 8	"… mi puesto de trabajo tengo funciones principales y secundarias pero estas últimas se generaron con el paso de los años y generalmente surgieron para cubrir baches".
Empleado 9	"Los perfiles están delimitados, pero no se cumplen ni son evaluados" … "Sucede frecuentemente que por más que alguien este designado para hacer una tarea otro (que surge de circunstancias naturales) se ocupa porque se lo piden..."
Empleado 10	"…pero siempre surge algo en cuanto a que si alguien no está y hace falta hacer algo se hace. No estoy de acuerdo con esta dinámica ya que quien pueda reemplazar a cualquiera no está determinado por lo que, no tengo oportunidad, ni nadie la tiene conmigo, de poder explicar mi forma de trabajo o como resuelto algunos temas, esto ayudaría un montón y no determinaran quien haría mi trabajo cuando yo no esté disponible y viceversa, y además reduciría los tiempos de ejecución…".

¿Considera que las decisiones en la empresa están influenciadas por los conflictos familiares?

Empleado 1	"… pareciera que más de uno tiene autoridad… pero el poder pasa por el dueño"
Empleado 2	"… se nota que las preferencias influyen notoriamente en el proceso decisorio y hasta anticipadamente se cono cual va a ser la decisión.."
Empleado 3	" Se discute…pero la decisión ya está tomada.."
Empleado 4	" Si, por el radio pasillo"
Empleado 5	
Empleado 6	Sí, siempre sucedió
Empleado 7	"...muchas decisiones terminan influenciadas… y por afinidad entre sí..."
Empleado 8	"… interfieren en la decisiones.."
Empleado 9	Siempre están influenciadas
Empleado 10	

¿Considera que se encuentran bien determinados sus superiores inmediatos?

Empleado 1	"Están delimitados por ser dueños"…
Empleado 2	No…. No respondemos a alguien especifico
Empleado 3	No están delimitados los departamentos.
Empleado 4	Es difícil saber a quién responder
Empleado 5	"…por el tipo de trabajo no respondo a un solo superior, es difícil saber a quién responder…"
Empleado 6	Si, aunque respondo a todos los superiores, y esto me genera incomodidad por que suelen superponerse y no puedo hacer todo a la vez
Empleado 7	Si, están claros pero no por eso esto es organizado ni bien delineado
Empleado 8	Sí, pero quien dirige la empresa interfiere constantemente
Empleado 9	Están definidos no por funciones sino por jerarquía
Empleado 10	Están claramente definidos por ser superiores.

¿Considera que los problemas familiares trascienden al área laboral entro los integrantes de la familiar y hacia los empleados?

Empleado 1	Si, cuando has diferencia son notadas por nosotros, que nada en el trato y la falta de respeto
Empleado 2	Si, claramente… hay favoritismo… y genera incomodidad
Empleado 3	"… y las decisiones del negocio y los problemas como en la rutina diaria sigue en los hogares y vuelve a la oficina al otro día y genera desgaste
Empleado 6	Si, tanto lo positivo como lo negativo
Empleado 7	Si, mayormente entre los integrantes de la familia donde al existir dicho vinculo se pierden las decisiones objetivas.
Empleado 8	"…muchas veces llevan los problemas al lugar de trabajo …. Los empleados no nos podemos concentrar…"
Empleado 9	Es muy común escuchar discusiones entre ellos
Empleado 10	De acuerdo a como se encuentre la relación entre ellos repercute en el trato hacia nosotros.

¿Le parece adecuada la forma de comunicación tanto de tareas como de información?

Empleado 1	"quien comunica no es que lo solicita entonces por lo general nos encontramos" … "que cuando presentamos lo solicitado no son los esperados porque no era lo que se necesitaba".
Empleado 2	"Es muy difícil la comunicación aquí, es verbal, se presta a confusión y siempre sucede que lo solicitado es comunicado difusamente…" "… se delegue…" "…quien comunica no trasmita exactamente lo solicitado…" "…Esto genera un desgaste entre nosotros porque cuando nos solicitan algo, en lugar de accionar comenzamos a dudar si es realmente eso u otra cosa...".
Empleado 3	"…creo que no fluye y esto trae como consecuencia que no podamos conocer perfectamente lo esperado y hasta lo que opinan o buscan nuestros superiores…"
Empleado 4	"…no está planteada formalmente…"
Empleado 5	"…no proyectan que si bien entre ellos se entienden a la perfección quienes recibimos las pautas no somos parte del núcleo y pueden generarse desentendimientos…"
Empleado 6	"…Por poca o por mucha siempre la forma fue inadecuada…"
Empleado 7	"… Se inició el proceso se abrieron casillas para todos, pero no se utiliza…"
Empleado 8	"Está muy desactualizado. Tenemos casillas de correos que se crearon luego de varias solicitudes y una vez creadas no se formalizo el procedo del uso e implementación, no todos conocen el correo de todos".
Empleado 9	"No es buena la comunicación, es escasa por parte de los dueños y cuando se comunica se hace informalmente prestándose a confusiones."
Empleado 10	"Adecuado no es. Es muy difícil trabajar de esta forma, sucede a menudo que nos dan una orden o solicitan algo comenzamos a hacerlo y en la mitad del proceso por ahí algún compañero se enteró lo que estoy haciendo y me comenta que eso ya está resuelto. Esto sucede en general"

Entrevistas personales a directivos / miembros de la familia.

¿Considera que tiene delimitada el área de alcance de sus funciones? ¿Y la de los empleados?

Directivo 1	"La empresa no tiene delimitación de las tareas…" "…Las funciones de los empleados no están delimitadas, nos gustaría comenzar a delimitarlos de a poco."
Directivo 2	"En mi caso particular me encargo de un área específica ..."
Directivo 3	"Respecto a los empleados sus funciones fueron delimitadas, pero no se respeta…" "…En cuanto a los empleados conozco las funciones que hacen aquellas personas que trabajan conmigo, pero del resto se conoce por arriba..."
Directivo 4	"En cuanto a los empleados no están claras ni delimitadas"

¿Cómo maneja la comunicación formal de la empresa?

Directivo 1	"…La empresa no tiene delimitación de las tareas…" "…las funciones de los empleados no están delimitadas, nos gustaría comenzar a delimitarlos de a poco…"
Directivo 2	"…No se ha planteado en la empresa formalizar la comunicación, aunque existen canales que podrían respaldarlo como ser las casillas de correo, no se usan para comunicación interna…"
Directivo 3	"…La comunicación se maneja cara a cara, no es lo más recomendable porque siempre está en juego la interpretación y por lo general se presta a confusión…"
Directivo 4	"…No existe la comunicación formal…"

Observaciones directas

- Los empleados trabajan y desarrollan sus funciones a gusto, se observó que durante el comienzo del día, en el horario de entrada, se generaba un clima en el que se los sentían a gusto que se demostraba a través de conversaciones sobre lo cotidiano, se los veía realizando chistes en los que todos participan con respeto, pero una vez inicia la jornada laboral se observa cómo se rompe la interrelación entre empleados y se los observa trabajando sin interactuar demasiado.

- Durante la jornada laboral pudimos advertir cómo, a menudo, son interrumpidos sacándolos absolutamente de sus funciones, sin ser necesariamente para resolver algo que se encuentra emparejado con lo que estaban haciendo en ese momento, esto les generaba una incomodidad que era demostrada con gestos de fastidio.
- En otras ocasiones se detecta que cuando algún empleado no está disponible, ya sea por encontrarse en un receso o por alguna otra particularidad, se convoca a otro empleado para reemplazarlo.
- En la interacción entre los empleados y los directivos, no parece ser de dueño a empleados ya que en reiteradas ocasiones la comunicación es verbal y suele desarrollarse de escritorio a escritorio sin importar la distancia, y sin reparar en quien pueda o no estar escuchando.
- Se aprecia incomodidad a la hora de recibir una orden o alguna sugerencia respecto del trabajo realizado cuando es verbal y de escritorio a escritorio y que perturba el desarrollo de las tareas de quienes no participan de la conversación ya que eran desconcentrados y se veían en la necesidad de dejar lo que estaban haciendo, hasta tanto, terminaran de conversar y lo demostraban con gestos entre ellos o comentarios por lo bajo.

Diagnóstico

Delimitación de puestos y funciones

En la etapa de relevamiento hemos detectado que no existe un manual de procedimientos que contemple la definición de los puestos de trabajo y tareas. Así mismo al consultar con los empleados nos han comentado que los puestos tienen rotulo, pero las funciones no siempre estaban limitadas al mismo, y a su vez, podían cubrir el puesto con un compañero y viceversa. Al indagar sobre cuál era la sensación respecto a lo que sucedía comentaban que les generaba desgaste y desvalorización.

En las observaciones directas vimos situaciones que respaldaban lo expresado por los empleados. Cada uno tiene su puesto y rotulo, pero no está ajustado a la totalidad de las funciones. Además, si un empleado se encuentra en su puesto, inmediatamente son delegadas a cualquier empleado que esté disponible.

Por todos estos motivos llegamos a la conclusión que la falta de delimitación formal de los puestos de trabajo y sus funciones es una de las causas que genera que los empleados trabajen con desgano y desmotivación generando la consecuente baja de la eficiencia.

Comunicación

De acuerdo con el relevamiento realizado, detectamos que, en el proceso de comunicación, lo que se encuentra distorsionando al mensaje son factores que entorpecen la comunicación. Una de las causales de la distorsión que pudimos apreciar, es que las órdenes son ambiguas o no son comunicadas con claridad. A esto se adiciona que quien debe comunicarlas delega la tarea sin especificar los objetivos.

Emparejado con lo expuesto anteriormente, consideramos que otra cuestión a tener en cuenta en el proceso de comunicación de la organización, es la elección de un canal informal como forma de comunicación. Solo se transmite la “orden”, sin dejar precedentes de lo comunicado. Otro factor adicional es que no toman en cuenta la retroalimentación que se dará cuando la fuente de comunicación decodifica el mensaje y codifica una respuesta. Este proceso podría servir para poder cotejar que el mensaje, orden o tarea ha sido interpretado tal como intentaron comunicarlo.

Como consecuencia de lo expuesto, tanto las funciones como los objetivos laborales no son transmitidos correctamente.

Estos problemas en la comunicación entendemos que generan que los empleados, al enterarse de eventos o sucesos relevantes tanto para la persona como para la función que realizan, se sientan no valorizados y no tenidos en cuenta como parte responsable y activa del funcionamiento de la empresa.

Conclusiones y propuestas.

En primera instancia se recomienda delinear un organigrama que detalle los cargos y responsables y un manual de procedimientos que cuente con una descripción precisa y delimitada de las tareas de cada uno de los empleados, adjudicar responsabilidades y que considere reemplazos ante ausencias de cualquier tipo.

El organigrama mostrará el cometido a todo el personal de la organización, su nivel de responsabilidad y aporte de sus tareas realizadas a la organización, que trabaja de forma coordinada. El reparto formal de tareas y responsabilidades acabará con los típicos problemas de la empresa como el solapamiento de tareas, dobles mandos, tiempos muertos, tareas duplicadas o sin realizar y el consecuente desaprovechamiento de recursos humanos.

La organización se beneficiará con el organigrama en la toma de decisiones, en los cambios, relevos, sustituciones o en establecer planes que mejoren la efectividad o rendimiento de trabajadores o procesos.

Otra consideración importante a tener en cuenta, independientemente de la delimitación de tareas y el orden que pueda generar la implementación de un organigrama, es que este tipo de conceptos están basados en la teoría de la administración de autores clásicos, que si bien dieron todas la herramientas para poder administrar una empresa con el correr del tiempo se fueron adoptando nuevas formas de administrar no solo pensando en la estructura organizacional sino apuntando a la persona y a su auto realización. Este tipo de conceptos fueron incorporados por el coaching y es por esto que recomendamos tener encuentros y atravesar un proceso de coaching organizacional que podrá además de dar las herramientas necesarias para poder ensamblar a todos los integrantes de la organización como un engranaje que funcione operativamente abocado a los objetivos de la organización hará hincapié en cada integrante del plantel. De esta manera se podrá conocer que es lo realmente le perturba de que otro compañero desarrolle su función en su ausencia. Al indagar podríamos llegar a considerar que la desvalorización que sientan no sea desvalorización pura sino inseguridades propias que le generen el ser reemplazado y nos sentirse imprescindible o por lo menos “reemplazable”. Una vez que podamos llegar a la real causa de la incomodidad que se producen en estas situaciones se podrá trabajar en ellas para que cada empleado se auto valore y pueda entender que quien resuelve o desarrolla la función cuando él no se encuentra en su puesto no es más que para lograr un objetivo organización y no personal, y que además contribuirá con el objetivo de la organización que generará que al funcionar productivamente generara objetivos personales por defecto.

Aconsejamos diseñar un sistema de comunicación en el que participen todos los sectores, designar un responsable del proceso y / o se encargue de las comunicaciones de la organización formales e informales.

Otro canal de comunicación que podría considerarse es instalar un buzón donde los empleados podrán depositar en él quejas, sugerencias, felicitaciones, propuestas, mejoras de procesos. El buzón deberá ser revisado semanalmente de manera de conocer todo lo que es expresado en el mismo, no revisarlo periódicamente podrá generar una desmotivación que traerá como consecuencia nuevamente el sentir que no son escuchadas sus propuestas.

La comunicación organizacional se considera por lo general como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructura. No obstante, se debe considerar que esta estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización.

La comunicación es vital para el buen funcionamiento de una organización. Ya que una falta de esta puede desestabilizar el desarrollo de una empresa y llevarla al fracaso. En cambio, aquellas organizaciones que tienen una buena comunicación en su estructura tienen grandes beneficios y mayores posibilidades de éxito.

En este punto también ayudará la consideración de un coach que ayude al líder a poder generar una comunicación dado que quien estaba implantado como líder solo se basa en el lenguaje descriptivo, lenguaje que solo se basa y cuenta del pasado sin visión a futuro, la comunicación a la que aspiraremos es la vinculada a un lenguaje generativo, donde se pueda plantear claramente por parte del líder que quiere comunicar, una vez que pueda plantearlo abiertamente el desafío será comunicarlo de manera que, en el mismo mensaje, se comunique cuáles son los objetivos, como será alcanzados y que beneficios se obtendrán si la organización logra sus metas. Una vez que se logre dirigir a la organización en este sentido y donde los empleados se sientan que todos se enfocan en el mismo propósito, la confianza que sienten entre si dará pie a la acción y esta acción a lograr cumplir los objetivos.

En referencia al factor de “pertenencia” que genera la aflicción y la ambigüedad en los empleados, se recomienda fomentar el desarrollo personal de los empleados, considerando previsionar un porcentaje del presupuesto en capacitación delineando un programa en el que todos participen en el proyecto de capacitación. Si bien todos participarían se podría diseñar un croquis en el que aquellos que logren cumplir con determinados índices accederían prioritariamente a la capacitación. Otra forma de hacer sentir al empleado valorado y que además contribuirá en consolidarse como un equipo de trabajo es la implementación del servicio de cafetería conocido como gourmet, donde cuenten con diferentes tipos de infusiones, snacks saludables y diferentes opciones que sean del agrado de los empleados.

El desgano que se aprecia a la hora de desarrollar sus tareas y la dificultad para alinearlas a la misión y visión de la organización es consecuencia, entre otros factores, de la incomodidad que generan las discusiones a proyectos laborales, por lo que se recomienda que este tipo de conversaciones/discusiones sean llevadas a cabo a un lugar de la organización que se encuentre aislado de los empleados de manera que no trasciendan y no infieran en la conducta de los mismos.

Establecer un sistema de evaluación de resultados del que se pueda generar beneficios sociales como ser descuentos o voucher para utilizar en diferentes comercios, días libres, etc. Otro aspecto es el ambiente en donde desarrollan sus funciones, al ser una empresa que cumplió un siglo de trayectoria se recomienda acondicionar y remodelarlo para transformarlo en un lugar placentero donde realizan sus funciones.

Como mencionamos la empresa se fundó en el año 1914, por lo que ya cumplió cien años de trayectoria, se pudo apreciar como el edificio no ha sido mantenido rigurosamente y las instalaciones no son adecuadas en cuanto al factor climático ya que en época invernal hasta que la calefacción hace efecto se siente el frío dentro de la empresa. Además, la iluminación aún se encuentra con los artefactos originales, por lo que la iluminación es tenue. Estas condiciones provocan que los empleados fuercen la visión generando efectos negativos en su salud y baja productividad que consecuentemente genera repercusiones en su estado de ánimo.

Las reformas en la empresa, se verán reflejadas automáticamente en el desenvolvimiento del personal, es por ello que recomendamos que el inicio de la mismas, sea inmediato estableciendo prioridades dependiendo de la época del año en que se comience, si se aproximara el invierno, lo adecuado sería comenzar por la climatización del lugar.

Junto con las reformas se recomienda considerar el acondicionamiento del lugar destinado para el momento de esparcimiento de manera que todos los empleados cuenten con los suministros necesarios (sillas, tazas, etc.) para que dicho momento sea de relax y descanso que sirva para reini-

ciar la actividad distendida. Así mismo reforzara la relación entre los empleados y colaborara con la predisposición en la jornada laboral.

Plan de acción

Elaboración del Organigrama

Acciones	Detalle	Responsable	Tiempo sugerido
Relevamiento	Recabar información minuciosa de todos los puestos de trabajo existente buscando conocer quien está a cargo del puesto y la mayor cantidad posible de las funciones que realiza.	Es recomendable que quien esté a cargo del proceso sea quien dirige la organización de manera que pueda conocer en profundidad y comprometerse con el proceso.	20 hs
Delimitación	Se diagramara una delimitación de los puestos buscando que en cada uno se optimicen las funciones recabadas en el relevamiento además de considerar si las funciones se encuentran en todas las unidades de negocios A su vez se buscara contemplar posibles reemplazos por licencias anuales u ocasionales.	Quien dirige junto con el resto de los directivos que serán quienes estarán a cargo del personal en las diferentes áreas.	10 hs
Designación	Se comunicara al personal que puesto se le ha asignado y cuáles son las funciones que desarrollara en forma escrita la descripción detallada de las funciones expresadas a través de la descripción de su perfil.	Los directivos en su totalidad	5 hs
Revisión	Sera necesario el control y seguimiento de los puestos de trabajo que fueron asignados para determinar si la delimitación fue adecuada y funciona correctamente		2/3 hs mensuales

Confección de Manual de procedimiento

Acciones	Detalle	Responsable	Tiempo Sugerido
Relevamiento	Junto con el relevamiento de los puestos actuales de trabajo se consultará cuáles son las funciones específicas que realiza cada empleado para enumerarlas, establecer prioridades y considerar la relación o complemento con otros puestos de trabajo.	Recomendamos que aquí también quien esté a cargo sea aquel que le dé el respaldo suficiente para que los empleados sientan la confianza de que al ser la máxima autoridad no será algo que quede sin llevarse a cabo o cumplirse.	Junto con el relevamiento del punto anterior se podrá destinar un momento para relevar las funciones específicas por lo que se podrá adicionar 10 hs.
Confección	Con la información minuciosa se confeccionará el manual de procedimiento (se adjunta en el anexo un modelo sugerido)que deberá contener datos como, nombre del puesto, quien es su superior inmediato, si tiene gente a cargo, cuáles son sus funciones principales y secundarias y a que puesto podría reemplazar en eventuales ausencias.	Aquí también el Director de la empresa junto con el consejo directivo recomendamos que estén a cargo.	10 hs.
Conformidad de los empleados	Para que esta delimitación funcione deberá ser aceptada por los empleados. Esto puede generar incomodidad, pero si son comunicados con anterioridad de la totalidad del proceso y el objetivo que se busca, la resistencia será menor y hasta incluso podría no existir.	Algún miembro del Consejo Directivo.	Si bien la firma será algo simple y que no demoraría más de unos minutos, en este punto podría haber alguna inquietud por parte de los empleados que podría demorar la firma por lo que se sugiere considerar 1 hora por empleado, tiempo más que considerable y contemplando incluso la modificación del manual
Seguimiento y control	Una vez implementado se precisará que se realice un seguimiento para determinar si las funciones que realiza se ajustan a las que indica el manual de procedimiento o se debería ajustar.	La totalidad del Directorio deberá realizar el seguimiento para determinar si hubiera que actualizarlos.	Junto con el control del organigrama se podrían contemplar el control de los manuales adicionándole 2/3 hs mensuales.

Diseño de comunicación interna

Acciones	**Detalle**	**Responsable**	**Tiempo Sugerido**
Compromiso de la alta dirección	Sin el apoyo o con un apoyo insuficiente desde la cúpula directiva es imposible la introducción de cualquier tipo de cambio en la organización	La totalidad del directorio.	
Diagnóstico de la situación de comunicación en la organización.	La auditoría debe detectar los flujos de comunicación, cuáles son sus puntos débiles y dónde se producen los problemas, conocer las necesidades y expectativas de las personas implicadas con el nuevo plan de comunicación y proyectar una visión del estado de futuro deseable para la empresa.	Al ser un proceso más simple y que no requiere de gran respaldo por parte del Director General, se recomienda que sea un miembro del directorio quien determine la situación actual.	2hs
Diseño del Plan	Definición de objetivos, selección de medios, planificación de acciones, temporalización, establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento durante y al final de la implementación.	El diseño será simple ya que como hemos relevado, los empleados cuentan con direcciones de correo por lo que la implementación será informar formalmente la utilización del canal de comunicación. Este punto también podrá estar a cargo de un miembro del directorio	1 hora
Estrategia de comunicación, sensibilización y negociación.	Es necesario sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a los empleados de todos los niveles para que tomen conciencia de su importancia.		

Viabilidad de las propuestas.

Desde el punto de vista económico, la delineación del organigrama y del manual de procedimientos no presentará costos ya que será un trabajo que desarrollará un integrante de la empresa. Aunque se deberá considerar el tiempo que insumirá llevarlo adelante para tener en cuenta que dicha persona no estará disponible una fracción de la jornada.

En cuanto al diseño de comunicación interna no existirá costo económico ya que actualmente se encuentran activas cuentas de correos individuales por lo que no se precisara contratar ningún servicio extra para poder implementarlo. Como en el punto anterior, el costo que se deberá tener en cuenta será el que insuma la persona designada.

Con respecto al proceso de capacitación, será el único proceso que precisará un desembolso económico. De acuerdo con los intereses planteados por los empleados, existen capacitaciones con costos accesibles en instituciones como el Consejo de Ciencias Económicas y Capacitarte, entre otras.

En relación con la contratación de un coach para llevar a delante el proceso, se deberá tener en cuenta los honorarios de este, pero deberán ser tenidos en cuenta como una inversión ya que los resultados de poner en practica este tipo de procesos son incalculables debido a que no solo mueven a la estructura de la empresa sino a cada empleado individualmente y este retroalimentara su cambio a la empresa. Se deberá considerar que cantidad de horas se insumirá de la jornada laboral que inevitablemente retrasará las funciones.

Un factor que podría representar más que un costo una inversión, son las refacciones edilicias siendo de mayor importancia la iluminación del lugar de trabajo y el sistema de climatización en todo el edificio. Aunque el establecimiento y acondicionamiento del lugar de esparcimiento generara costos, serán menores y se pueden realizar con más facilidad y rapidez que las refacciones edilicias, por lo que recomendamos que se realice antes de las refacciones ya que impactara directamente en los empleados. Hacemos hincapié en que representará un desembolso que deberá ser considerado como una inversión porque la incidencia que tendrá en el estado de ánimo y el confort que sentirán los empleados, además de ser una cuestión que no formará parte de sus preocupaciones diarias, repercutirá directamente en la performance en sus funciones.

La viabilidad desde el punto de vista político va a estar delimitada en mayor medida por quien está al frente de la organización, el Director General de la empresa. Los demás miembros del Directorio y quienes gerencian la empresa se muestran más preparados y determinados para imprentar las propuestas que hemos presentado ya que son ellos quienes nos han convocado para buscar alguna solución al problema que plantearon. El punto más crítico será el de “respetar “el

organigrama planteado ya que están acostumbrados y pasa inadvertido el momento en el que buscan a otra persona para resolver alguna tarea. Este punto estaría resuelto si quien realiza el relevamiento de los puestos de trabajo, delinea el organigrama y el manual de procedimientos ya que se sentirá involucrado con el proceso y sería contradictorio que luego no lo respete. En cuanto a la implementación del proceso de comunicación interna y la capacitación tendrán alto grado de viabilidad política, sobre todo en capacitación ya que el director, ha dedicado gran parte de su vida a la formación de Universidades en el país por lo que, la formación es muy importante para él.

Si hablamos de la refacción edilicia y el acondicionamiento del ambiente, notamos que habrá resistencia a este tipo de costo/inversión, más allá de lo que conversamos, en cien años pocos cambios se hicieron respecto a este punto por lo que inferimos que difícilmente pueda llevarse a cabo sin ninguna resistencia.

En referencia a la viabilidad organizativa, las propuestas presentadas no generan gran influencia en el funcionamiento diario de la organización, salvo en el caso de la capacitación, dependiendo de la forma y en qué horarios se realizará. Si se eligiera fuera de la jornada laboral, no traería consecuencias, en cambio sí se eligiera que la realizarán dentro del horario de trabajo, se tendrá que poner atención en que tiempo dedicarle y cuántas personas serán las alcanzadas ya que estarán ausentes en su función y esto repercutirá en el funcionar diario de la empresa. Se puede optar en el caso de capacitaciones online o in company, donde se reducirá el tiempo de ausencia al evitarse el traslado para poder desarrollarla. En el caso de optar por capacitaciones on line o in company deberán designar un lugar para poder desarrollarlas que cuente con conexión a internet y donde se pueda realizar aisladamente del funcionamiento de la empresa.

Para poder llevar a cabo las refacciones la empresa cuenta con espacios ociosos donde podrían trasladarse los empleados eventualmente para desarrollar sus tareas

Recomendaciones y reflexiones.

El desgano o desinterés en el ámbito laboral es lo que comúnmente llamamos “desmotivación”. Cuando estamos desmotivados encontramos que las actividades que antes nos animaban pierden su atractivo y dejamos que nos abrume llegando a no poder resolver nuestras tareas.

La motivación es un estado interno que dirige nuestra conducta para lograr determinadas metas o satisfacer ciertas necesidades. Cuando nos planteamos un objetivo o sentimos una necesidad, la motivación es el motor impulsor que nos permite emprender las acciones necesarias.

Considero que la desmotivación, al contrario, es la falta de esas razones para guiar nuestro comportamiento, es la pérdida del entusiasmo, la disposición y la energía para llevar a cabo determinadas actividades. Es un sentimiento de desesperanza y pesimismo que surge cuando nos enfrentamos a determinados obstáculos. Obviamente, se trata de un estado interior muy limitante que incluso nos puede llegar a bloquear en el plano emocional.

La desmotivación laboral, la falta de progreso en el trabajo, los problemas de comunicación, un mal clima laboral, la falta de autonomía y la inseguridad son algunos de los factores que conducen a la merma de la motivación laboral. Para la persona desmotivada, ir todos los días al trabajo demanda un esfuerzo titánico y, obviamente, su eficiencia se ve afectada. Así se genera el fenómeno del presentismo, empleados que están en su puesto de trabajo e incluso hacen más horas, pero que no son más eficaces sino todo lo contrario.

En el Grupo Taquini, claramente se pudo observar cuales eran las causas de la desmotivación que sufren los empleados y en gran medida se debe a la forma en que se comunican habitualmente y en la forma de desarrollar sus funciones. Sumado a lo anterior, podemos considerar que lo que influye directamente en desmotivación es la tendencia que existe a limitar el progreso de los empleados, no por desinterés sino por inexperiencia en el campo. Los empleados sienten que nunca van a poder ocupar posiciones de mayor jerarquía ya que sus superiores inmediatos son los herederos de la empresa es por eso que mi propuesta es centrarse en los intereses personal enfocados a lo profesional, dando lugar a los empleados a expresarse de manera que comiencen a sentir el interés por parte de la empresa y, al mismo, reforzar la autoestima de tal forma, que si bien está sobreentendido que no serán los próximos directores o dueños de la empresa, su aporte es tan valioso como el de los propios dueños.

Una de las herramientas ideal para encontrar la motivación en cualquier área, ya que a través de este proceso podrán ser plenamente consciente de tu situación actual y plantearte nuevos objetivos que te ayuden a motivarte. Un coach ayudará a investigar dentro de ti para que descubras lo que quieres realmente y para que puedas conseguir esas metas.

Ayudará a encontrar soluciones, los motivará y acompañará a lo largo del camino, brindándoles esa dosis extra de motivación que necesitan, focalizando en los objetivos que se planteen y aprenderán a disfrutar del camino y a motivarse con los pequeños logros que vayan consiguiendo.

Anexos.

Encuesta: Marque con una X su respuesta

	SI	**NO**
1) ¿Conoce claramente las funciones de su puesto de trabajo?		
2) ¿Siente que la empresa evalúa el desempeño de los empleados?		
3) ¿Siente que la empresa fomenta el compañerismo?		
4) ¿Siente que la empresa escucha los reclamos/sugerencias del personal?		
5) ¿Siente que la empresa informa los objetivos a alcanzar?		
6) ¿Siente reconocido su esfuerzo por parte de la Empresa?		
7) ¿Siente que la empresa tiene implementa política de premios y castigos?		
8) ¿Considera que funcionan correctamente los canales de comunicación?		
9) ¿Se siente satisfecho con su trayectoria en la empresa?		
10) ¿Siente que la empresa fomenta establecer relaciones informales entre sus Integrantes y la conformación de equipos de trabajo?		
11 ¿Siente que dispone de material necesario para realizar su trabajo?		
11 ¿Siente que dispone de material necesario para realizar su trabajo?		
12) ¿Siente que el ambiente de trabajo es adecuado?		
13) ¿Considera que el espacio de trabajo es el indicado?		

(DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS ORDENE SEGÚN SU CRITERIO)

¿Cuáles son sus principales fuentes de Motivación? Coloque un puntaje de 1 a 5 siendo 5: fundamental y 1: irrelevante

A)	Crecimiento profesional	A)
B)	Reconocimiento	B)
C)	Remuneración	C)
D)	Compañerismo/Clima Laboral	D)

¿Cuáles son las formas que utiliza la empresa para motivar, si es que utiliza? Coloque puntaje de 1 a 5, siendo 5: Muy utilizada y 1: no utilizada

A)	Beneficios Sociales	A)
B)	Capacitación y Experiencia	B)
C)	Premios Económicos	C)
D)	Estabilidad	D)
E)	Ninguno	E)

Encuesta: Marque con una X su respuesta

	SI	**NO**
1) ¿Conoce claramente las funciones de su puesto de trabajo?		**x**
2) ¿Siente que la empresa evalúa el desempeño de los empleados?		**x**
3) ¿Siente que la empresa fomenta el compañerismo?	**x**	
4) ¿Siente que la empresa escucha los reclamos/sugerencias del personal?	**x**	
5) ¿Siente que la empresa informa los objetivos a alcanzar?		**x**
6) ¿Siente reconocido su esfuerzo por parte de la Empresa?	**x**	
7) ¿Siente que la empresa tiene implementa política de premios y castigos?	**x**	
8) ¿Considera que funcionan correctamente los canales de comunicación?		**x**
9) ¿Se siente satisfecho con su trayectoria en la empresa?		**x**
10) ¿Siente que la empresa fomenta establecer relaciones informales entre sus Integrantes y la conformación de equipos de trabajo?	**x**	
11 ¿Siente que dispone de material necesario para realizar su trabajo?		**x**
12) ¿Siente que el ambiente de trabajo es adecuado?	**x**	
13) ¿Considera que el espacio de trabajo es el indicado?		**x**

(DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS ORDENE SEGÚN SU CRITERIO)

¿Cuáles son sus principales fuentes de Motivación? Coloque un puntaje de 1 a 5 siendo 5: fundamental y 1: irrelevante

A) Crecimiento profesional A) 4
B) Reconocimiento B) 4
C) Remuneración C) 5
D) Compañerismo/Clima Laboral D) 2

¿Cuáles son las formas que utiliza la empresa para motivar, si es que utiliza? Coloque puntaje de 1 a 5, siendo 5: Muy utilizada y 1: no utilizada

A) Estabilidad	A) 5
B) Beneficios Sociales	B) 4
C) Capacitación y Experiencia	C) 4
D) Premios económicos	D) 4
E) Ninguno	E) 2
F) Premios y castigos	F) 2

Encuesta: Marque con una X su respuesta

	SI	**NO**
1) ¿Conoce claramente las funciones de su puesto de trabajo?		**x**
2) ¿Siente que la empresa evalúa el desempeño de los empleados?		**x**
3) ¿Siente que la empresa fomenta el compañerismo?	**x**	
4) ¿Siente que la empresa escucha los reclamos/sugerencias del personal?		**x**
5) ¿Siente que la empresa informa los objetivos a alcanzar?		**x**
6) ¿Siente reconocido su esfuerzo por parte de la Empresa?	**x**	
7) ¿Siente que la empresa tiene implementa política de premios y castigos?	**x**	
8) ¿Considera que funcionan correctamente los canales de comunicación?		**x**
9) ¿Se siente satisfecho con su trayectoria en la empresa?	**x**	
10) ¿Siente que la empresa fomenta establecer relaciones informales entre sus Integrantes y la conformación de equipos de trabajo?	**x**	
11 ¿Siente que dispone de material necesario para realizar su trabajo?		**x**
12) ¿Siente que el ambiente de trabajo es adecuado?		**x**
13) ¿Considera que el espacio de trabajo es el indicado?		**x**

(DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS ORDENE SEGÚN SU CRITERIO)

¿Cuáles son sus principales fuentes de Motivación? Coloque un puntaje de 1 a 5 siendo 5: fundamental y 1: irrelevante

A) Crecimiento profesional	A) 5
B) Reconocimiento	B) 4
C) Remuneración	C) 4
D) Compañerismo/Clima Laboral	D) 2

¿Cuáles son las formas que utiliza la empresa para motivar, si es que utiliza? Coloque puntaje de 1 a 5, siendo 5: Muy utilizada y 1: no utilizada

A) Estabilidad	A) 5
B) Beneficios Sociales	B) 4
C) Capacitación y Experiencia	C) 3
D) Premios económicos	D) 4
E) Ninguno	E) 2
F) Premios y castigos	F) 1

Encuesta: Marque con una X su respuesta

	SI	**NO**
1) ¿Conoce claramente las funciones de su puesto de trabajo?		**x**
2) ¿Siente que la empresa evalúa el desempeño de los empleados?		**x**
3) ¿Siente que la empresa fomenta el compañerismo?		**x**
4) ¿Siente que la empresa escucha los reclamos/sugerencias del personal?		**x**
5) ¿Siente que la empresa informa los objetivos a alcanzar?		**x**
6) ¿Siente reconocido su esfuerzo por parte de la Empresa?	**x**	
7) ¿Siente que la empresa tiene implementa política de premios y castigos?		**x**
8) ¿Considera que funcionan correctamente los canales de comunicación?		**x**
9) ¿Se siente satisfecho con su trayectoria en la empresa?	**x**	
10) ¿Siente que la empresa fomenta establecer relaciones informales entre sus Integrantes y la conformación de equipos de trabajo?		**x**
11 ¿Siente que dispone de material necesario para realizar su trabajo?		**x**
12) ¿Siente que el ambiente de trabajo es adecuado?		**x**
13) ¿Considera que el espacio de trabajo es el indicado?	**x**	

(DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS ORDENE SEGÚN SU CRITERIO)

¿Cuáles son sus principales fuentes de Motivación? Coloque un puntaje de 1 a 5 siendo 5: fundamental y 1: irrelevante

A) Crecimiento profesional A) 4
B) Reconocimiento B) 4
C) Remuneración C) 3
D) Compañerismo/Clima Laboral D) 2

¿Cuáles son las formas que utiliza la empresa para motivar, si es que utiliza? Coloque puntaje de 1 a 5, siendo 5: Muy utilizada y 1: no utilizada

A) Estabilidad	A) 5
B) Beneficios Sociales	B) 4
C) Capacitación y Experiencia	C) 4
D) Premios económicos	D) 4
E) Ninguno	E) 3
F) Premios y castigos	F) 2

Encuesta: Marque con una X su respuesta

	SI	**NO**
1) ¿Conoce claramente las funciones de su puesto de trabajo?		**x**
2) ¿Siente que la empresa evalúa el desempeño de los empleados?		**x**
3) ¿Siente que la empresa fomenta el compañerismo?		**x**
4) ¿Siente que la empresa escucha los reclamos/sugerencias del personal?		**x**
5) ¿Siente que la empresa informa los objetivos a alcanzar?		**x**
6) ¿Siente reconocido su esfuerzo por parte de la Empresa?	**x**	
7) ¿Siente que la empresa tiene implementa política de premios y castigos?	**x**	
8) ¿Considera que funcionan correctamente los canales de comunicación?		**x**
9) ¿Se siente satisfecho con su trayectoria en la empresa?	**x**	
10) ¿Siente que la empresa fomenta establecer relaciones informales entre sus Integrantes y la conformación de equipos de trabajo?	**x**	
11 ¿Siente que dispone de material necesario para realizar su trabajo?		**x**
12) ¿Siente que el ambiente de trabajo es adecuado?	**x**	
13) ¿Considera que el espacio de trabajo es el indicado?	**x**	

(DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS ORDENE SEGÚN SU CRITERIO)

¿Cuáles son sus principales fuentes de Motivación? Coloque un puntaje de 1 a 5 siendo 5: fundamental y 1: irrelevante

A) Crecimiento profesional A) 4
B) Reconocimiento B) 4
C) Remuneración C) 4
D) Compañerismo/Clima Laboral D) 3

¿Cuáles son las formas que utiliza la empresa para motivar, si es que utiliza? Coloque puntaje de 1 a 5, siendo 5: Muy utilizada y 1: no utilizada

A) Estabilidad	A) 4
B) Beneficios Sociales	B) 3
C) Capacitación y Experiencia	C) 4
D) Premios económicos	D) 3
E) Ninguno	E) 2
F) Premios y castigos	F) 2

Encuesta: Marque con una X su respuesta

	SI	**NO**
1) ¿Conoce claramente las funciones de su puesto de trabajo?		**x**
2) ¿Siente que la empresa evalúa el desempeño de los empleados?		**x**
3) ¿Siente que la empresa fomenta el compañerismo?	**x**	
4) ¿Siente que la empresa escucha los reclamos/sugerencias del personal?		**x**
5) ¿Siente que la empresa informa los objetivos a alcanzar?		**x**
6) ¿Siente reconocido su esfuerzo por parte de la Empresa?	**x**	
7) ¿Siente que la empresa tiene implementa política de premios y castigos?		**x**
8) ¿Considera que funcionan correctamente los canales de comunicación?		**x**
9) ¿Se siente satisfecho con su trayectoria en la empresa?		**x**
10) ¿Siente que la empresa fomenta establecer relaciones informales entre sus Integrantes y la conformación de equipos de trabajo?	**x**	
11 ¿Siente que dispone de material necesario para realizar su trabajo?	**x**	
12) ¿Siente que el ambiente de trabajo es adecuado?	**x**	
13) ¿Considera que el espacio de trabajo es el indicado?		**x**

(DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS ORDENE SEGÚN SU CRITERIO)

¿Cuáles son sus principales fuentes de Motivación? Coloque un puntaje de 1 a 5 siendo 5: fundamental y 1: irrelevante

A) Crecimiento profesional A) 4
B) Reconocimiento B) 3
C) Remuneración C) 4
D) Compañerismo/Clima Laboral D) 2

¿Cuáles son las formas que utiliza la empresa para motivar, si es que utiliza? Coloque puntaje de 1 a 5, siendo 5: Muy utilizada y 1: no utilizada

A) Estabilidad	A) 4
B) Beneficios Sociales	B) 3
C) Capacitación y Experiencia	C) 4
D) Premios económicos	D) 4
E) Ninguno	E) 3
F) Premios y castigos	F) 2

Encuesta: Marque con una X su respuesta

	SI	**NO**
1) ¿Conoce claramente las funciones de su puesto de trabajo?		**x**
2) ¿Siente que la empresa evalúa el desempeño de los empleados?		**x**
3) ¿Siente que la empresa fomenta el compañerismo?	**x**	
4) ¿Siente que la empresa escucha los reclamos/sugerencias del personal?		**x**
5) ¿Siente que la empresa informa los objetivos a alcanzar?		**x**
6) ¿Siente reconocido su esfuerzo por parte de la Empresa?	**x**	
7) ¿Siente que la empresa tiene implementa política de premios y castigos?		**x**
8) ¿Considera que funcionan correctamente los canales de comunicación?		**x**
9) ¿Se siente satisfecho con su trayectoria en la empresa?		**x**
10) ¿Siente que la empresa fomenta establecer relaciones informales entre sus Integrantes y la conformación de equipos de trabajo?	**x**	
11 ¿Siente que dispone de material necesario para realizar su trabajo?		**x**
12) ¿Siente que el ambiente de trabajo es adecuado?		**x**
13) ¿Considera que el espacio de trabajo es el indicado?	**x**	

(DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS ORDENE SEGÚN SU CRITERIO)

¿Cuáles son sus principales fuentes de Motivación? Coloque un puntaje de 1 a 5 siendo 5: fundamental y 1: irrelevante

A) Crecimiento profesional A) 4
B) Reconocimiento B) 4
C) Remuneración C) 4
D) Compañerismo/Clima Laboral D) 3

¿Cuáles son las formas que utiliza la empresa para motivar, si es que utiliza? Coloque puntaje de 1 a 5, siendo 5: Muy utilizada y 1: no utilizada

A) Estabilidad	A) 4
B) Beneficios Sociales	B) 4
C) Capacitación y Experiencia	C) 4
D) Premios económicos	D) 5
E) Ninguno	E) 2
F) Premios y castigos	F) 2

Encuesta: Marque con una X su respuesta

	SI	**NO**
1) ¿Conoce claramente las funciones de su puesto de trabajo?		**x**
2) ¿Siente que la empresa evalúa el desempeño de los empleados?		**x**
3) ¿Siente que la empresa fomenta el compañerismo?	**x**	
4) ¿Siente que la empresa escucha los reclamos/sugerencias del personal?		**x**
5) ¿Siente que la empresa informa los objetivos a alcanzar?		**x**
6) ¿Siente reconocido su esfuerzo por parte de la Empresa?	**x**	
7) ¿Siente que la empresa tiene implementa política de premios y castigos?		**x**
8) ¿Considera que funcionan correctamente los canales de comunicación?		**x**
9) ¿Se siente satisfecho con su trayectoria en la empresa?	**x**	
10) ¿Siente que la empresa fomenta establecer relaciones informales entre sus Integrantes y la conformación de equipos de trabajo?		**x**
11 ¿Siente que dispone de material necesario para realizar su trabajo?		**x**
12) ¿Siente que el ambiente de trabajo es adecuado?	**x**	
13) ¿Considera que el espacio de trabajo es el indicado?		**x**

(DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS ORDENE SEGÚN SU CRITERIO)

¿Cuáles son sus principales fuentes de Motivación? Coloque un puntaje de 1 a 5 siendo 5: fundamental y 1: irrelevante

A) Crecimiento profesional	A) 5
B) Reconocimiento	B) 3
C) Remuneración	C) 4
D) Compañerismo/Clima Laboral	D) 4

¿Cuáles son las formas que utiliza la empresa para motivar, si es que utiliza? Coloque puntaje de 1 a 5, siendo 5: Muy utilizada y 1: no utilizada

A) Estabilidad	A) 5
B) Beneficios Sociales	B) 3
C) Capacitación y Experiencia	C) 3
D) Premios económicos	D) 5
E) Ninguno	E) 3
F) Premios y castigos	F) 1

Encuesta: Marque con una X su respuesta

	SI	**NO**
1) ¿Conoce claramente las funciones de su puesto de trabajo?		**x**
2) ¿Siente que la empresa evalúa el desempeño de los empleados?		**x**
3) ¿Siente que la empresa fomenta el compañerismo?		**x**
4) ¿Siente que la empresa escucha los reclamos/sugerencias del personal?	**x**	
5) ¿Siente que la empresa informa los objetivos a alcanzar?		**x**
6) ¿Siente reconocido su esfuerzo por parte de la Empresa?	**x**	
7) ¿Siente que la empresa tiene implementa política de premios y castigos?	**x**	
8) ¿Considera que funcionan correctamente los canales de comunicación?		**x**
9) ¿Se siente satisfecho con su trayectoria en la empresa?		**x**
10) ¿Siente que la empresa fomenta establecer relaciones informales entre sus Integrantes y la conformación de equipos de trabajo?	**x**	
11 ¿Siente que dispone de material necesario para realizar su trabajo?	**x**	
12) ¿Siente que el ambiente de trabajo es adecuado?		**x**
13) ¿Considera que el espacio de trabajo es el indicado?	**x**	

(DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS ORDENE SEGÚN SU CRITERIO)

¿Cuáles son sus principales fuentes de Motivación? Coloque un puntaje de 1 a 5 siendo 5: fundamental y 1: irrelevante

A) Crecimiento profesional	A) 5
B) Reconocimiento	B) 4
C) Remuneración	C) 4
D) Compañerismo/Clima Laboral	D) 4

¿Cuáles son las formas que utiliza la empresa para motivar, si es que utiliza? Coloque puntaje de 1 a 5, siendo 5: Muy utilizada y 1: no utilizada

A) Estabilidad	A) 5
B) Beneficios Sociales	B) 4
C) Capacitación y Experiencia	C) 4
D) Premios económicos	D) 4
E) Ninguno	E) 2
F) Premios y castigos	F) 1

Encuesta: Marque con una X su respuesta

	SI	**NO**
1) ¿Conoce claramente las funciones de su puesto de trabajo?		**x**
2) ¿Siente que la empresa evalúa el desempeño de los empleados?		**x**
3) ¿Siente que la empresa fomenta el compañerismo?	**x**	
4) ¿Siente que la empresa escucha los reclamos/sugerencias del personal?		**x**
5) ¿Siente que la empresa informa los objetivos a alcanzar?		**x**
6) ¿Siente reconocido su esfuerzo por parte de la Empresa?		**x**
7) ¿Siente que la empresa tiene implementa política de premios y castigos?	**x**	
8) ¿Considera que funcionan correctamente los canales de comunicación?		**x**
9) ¿Se siente satisfecho con su trayectoria en la empresa?	**x**	
10) ¿Siente que la empresa fomenta establecer relaciones informales entre sus Integrantes y la conformación de equipos de trabajo?	**x**	
11 ¿Siente que dispone de material necesario para realizar su trabajo?		**x**
12) ¿Siente que el ambiente de trabajo es adecuado?	**x**	
13) ¿Considera que el espacio de trabajo es el indicado?	**x**	

(DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS ORDENE SEGÚN SU CRITRIO)

¿Cuáles son sus principales fuentes de Motivación? Coloque un puntaje de 1 a 5 siendo 5: fundamental y 1: irrelevante

A) Crecimiento profesional A) 5
B) Reconocimiento B) 5
C) Remuneración C) 4
D) ***Compañerismo***/Clima Laboral D) 3

¿Cuáles son las formas que utiliza la empresa para motivar, si es que utiliza? Coloque puntaje de 1 a 5, siendo 5: Muy utilizada y 1: no utilizada

A) Estabilidad	A) 4
B) Beneficios Sociales	B) 4
C) Capacitación y Experiencia	C) 3
D) Premios económicos	D) 4
E) Ninguno	E) 2
F) Premios y castigos	F) 2

Encuesta: Marque con una X su respuesta

	SI	NO
1) ¿Conoce claramente las funciones de su puesto de trabajo?		x
2) ¿Siente que la empresa evalúa el desempeño de los empleados?		x
3) ¿Siente que la empresa fomenta el compañerismo?		x
4) ¿Siente que la empresa escucha los reclamos/sugerencias del personal?		x
5) ¿Siente que la empresa informa los objetivos a alcanzar?		x
6) ¿Siente reconocido su esfuerzo por parte de la Empresa?	x	
7) ¿Siente que la empresa tiene implementa política de premios y castigos?		x
8) ¿Considera que funcionan correctamente los canales de comunicación?		x
9) ¿Se siente satisfecho con su trayectoria en la empresa?	x	
10) ¿Siente que la empresa fomenta establecer relaciones informales entre sus Integrantes y la conformación de equipos de trabajo?		x
11 ¿Siente que dispone de material necesario para realizar su trabajo?		x
12) ¿Siente que el ambiente de trabajo es adecuado?		x
13) ¿Considera que el espacio de trabajo es el indicado?		x

(DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS ORDENE SEGÚN SU CRITRIO)

¿Cuáles son sus principales fuentes de Motivación? Coloque un puntaje de 1 a 5 siendo 5: fundamental y 1: irrelevante

A) Crecimiento profesional A) 5

B) Reconocimiento B) 5

C) Remuneración C) 4

D) Compañerismo/Clima Laboral D) 3

¿Cuáles son las formas que utiliza la empresa para motivar, si es que utiliza? Coloque puntaje de 1 a 5, siendo 5: Muy utilizada y 1: no utilizada

A) Estabilidad	A) 4
B) Beneficios Sociales	B) 4
C) Capacitación y Experiencia	C) 4
D) Premios económicos	D) 4
E) Ninguno	E) 2
F) Premios y castigos	F) 2

Entrevista individual empleados

¿Qué cantidad de años hace que está en la organización?

¿Qué aspectos cambiaría de su puesto de trabajo y de su ámbito laboral?

¿Considera que tiene definido y delimitado su puesto?

¿Considera que las decisiones en la empresa tienen influencias familiares?

¿Considera que se encuentran bien determinados sus superiores inmediatos?

¿Considera que los problemas familiares trascienden al área laboral entre los integrantes de la familia y hacia los empleados?

¿Le parece adecuada la forma de comunicación tanto de tareas como de información?

Entrevista individual directivos

¿Considera que tiene delimitada el área de alcance de sus funciones?

¿Considera que tiene delimitados sus objetivos?

¿Considera que los problemas familiares trascienden al área laboral entre los integrantes de la familia y hacia los empleados?

Entrevista individual empleados 1

¿Qué cantidad de años hace que está en la organización?

Hace 8 años que trabajo en la empresa

¿Qué aspectos cambiaría de su puesto de trabajo y de su ámbito laboral?

Considero que mi puesto de trabajo está abocado a una tarea que tiene sus objetivos, pero la dinámica laboral lleva a que las tareas que realizo no sean respetadas y por cumplir con los tiempos y las tareas laborales termino absorbiendo más tareas que las que corresponden por mi puesto.

En lo que respecta al ámbito laboral implementaría reconocimiento o gratificaciones por distintos medios. Serian satisfactorias e importantes para nosotros, ya que como empleado abarcamos más tareas de las que corresponden para poder cumplir no sólo con los objetivos laborales sino con las expectativas de los dueños.

¿Considera que tiene definido y delimitado su puesto?

Mi puesto de trabajo tiene título, si en la empresa preguntas quien se ocupa de (el puesto prefirió no decirlo) van a decir mi nombre, pero sucede a menudo que si no estoy (por alguno motivo) le piden a cualquiera que haga mi trabajo o por el contrario cuando alguien no está, en ocasiones, me lo piden a mí. Esto desgasta un montón porque si bien entre nosotros no hay recelo del trabajo tal vez uno está avanzando u cuando lo está por resolver te encontrar con que otra/o lo hizo y nos enojamos, no con nuestro compañero sino con la situación.

¿Considera que las preferencias e internas familiares inciden en las decisiones en la empresa? ¿En qué forma?

Si, desde el momento que las relaciones interpersonales entre los superiores son distintas como en otra empresa, pareciera que más de uno tiene autoridad, aunque los puestos sean distintos. Quizá el poder pasa más por quien es dueño que por el puesto que ocupa.

En la empresa quien decide (por más que haya unidades que tienen su responsable) es el padre y noto que depende quien proponga se hace o no.

¿Considera que se encuentran bien determinados sus superiores inmediatos?

Están determinados, lo que no quita que cualquiera, quizá por ser una empresa familiar, también tenga la autoridad pueda funcionar como un superior directo. Sucede a menudo que algunas funciones están coordinadas por una persona, pero demás integrantes del directorio que no "pertenecen" al sector suelen opinar o dirigir.

¿Considera que los problemas familiares trascienden al área laboral entre los integrantes de la familia y hacia los empleados?

Si, cuando hay diferencias son notadas por nosotros, más que nada se nota en el trato y la falta de respeto. En una empresa de diferente conformación o tamaño las autoridades no suelen tratarse como pares, más habiendo puestos y jerarquías que los diferencian.

¿Le parece adecuada la forma de comunicación tanto de tareas como de información?

No me parece la mejor. Sucede a menudo que quien comunica no es que lo solicita entonces por lo general nos encontramos (se comenta mucho entre los empleados) que cuando presentamos lo solicitado no son los esperados porque no era lo que se necesitaba.

Entrevista individual empleados 2

¿Qué cantidad de años hace que está en la organización?

Estoy en la empresa desde año 2005, estoy por cumplir 14

¿Qué aspectos cambiaría de su puesto de trabajo y de su ámbito laboral?

El puesto que tengo asignado es muy dinámico y estoy a gusto. Me gustaría que los procedimientos puedan ser un poco más expresos, por momentos tengo más de dos personas dándome indicaciones respecto de tareas en particular y por lo general son contrapuestas, esto hace que no quede claro a quien corresponder con la tarea y genera una incertidumbre con relación al resultado esperado, y si este va a ser reconocido

¿Considera que tiene definido y delimitado su puesto?

En particular mi puesto abarca varias funciones, pero no fui informado de que tarea específica iba a realizar y con el correr del tiempo se fueron adicionando tareas sin notificarlo formalmente. Esto genera que pasara por varios estados de ánimo y que después de tiempo para a ser común en la organización, aunque no me sienta cómodo con esto

¿Considera que las preferencias e internas familiares inciden en las decisiones en la empresa? ¿En qué forma?

Siempre encuentro que la decisión no está determinada porque quien está impulsando la propuesta. Se nota que las preferencias influyen notoriamente en el proceso decisorio y hasta anticipadamente se conoce cuál va a ser el resultado según quien lo proponga. Dentro de la familia y de la organización se notan preferencias que incomodan en lo cotidiano

¿Considera que se encuentran bien determinados sus superiores inmediatos?

No. Si bien cada uno sabe a quién consultar no respondemos directamente a alguien especifico. Si, al dueño de la organización

¿Considera que los problemas familiares trascienden al área laboral entre los integrantes de la familia y hacia los empleados?

Si, claramente. Un poco relacionado con lo dije antes, hay favoritismos y se ven claramente y generan una incomodidad a la hora de desarrollar nuestras funciones.

¿Le parece adecuada la forma de comunicación tanto de tareas como de información?

Es muy difícil la comunicación aquí, es verbal, se presta a confusión y siempre sucede que lo solicitado es comunicado difusamente. No siempre, pero es muy común que se delegue la tarea de comunicación y ahí se genera que quien comunica no trasmita exactamente lo solicitado. Suele pasar que un directivo pida a un empleado que le solicite algo a otro empleado. Esto genera un desgaste entre nosotros porque cuando nos solicitan algo, en lugar de accionar comenzamos a dudar si es realmente eso u otra cosa.

Entrevista individual empleados 3

¿Qué cantidad de años hace que está en la organización?

Estoy en la empresa desde hace 9 años

¿Qué aspectos cambiaría de su puesto de trabajo y de su ámbito laboral?

Mi puesto de trabajo interactúa constantemente con todas las áreas y todas las empresas del grupo. Esto hace que sea muy dinámico, lo cual es interesante, pero al abarcar tanto genera mucha dispersión y al momento de estar ejecutando alguna tarea puede ser interrumpida en cualquier momento. El ámbito laboral por momentos se torna denso y confuso. Las discusiones y enfrentamientos familiares transcienden a nosotros y si bien no tenemos superiores determinados, cada uno tiene su "favorito" a la hora de consultar por diferentes decisiones que haya que tomar en el día a día, el problema de esto es que si se detecta este favoritismo luego de una discusión o algún problema en particular genera recelo e incomodidad.

¿Considera que tiene definido y delimitado su puesto?

No están delimitados "oficialmente" los puestos de trabajo, cada uno sabe lo que tiene que hacer, pero no es lo único que hago, si algún superior viene y me piden que realice otra tarea la tengo que hacer, esto genera que sienta desorden, no siempre lo que piden tiene que ver con lo que realizo rutinariamente.

¿Considera que las preferencias e internas familiares inciden en las decisiones en la empresa? ¿En qué forma?

Absolutamente, aunque se evalúa el objetivo en general, las decisiones son tomadas por el dueño y se "discuten" entre el Directorio, pero la decisión ya está tomada. No tiene que ver con evaluar la propuesta, trasciende que si quien propone es con el que tiene empatía es resultado será positivo.

¿Considera que se encuentran bien determinados sus superiores inmediatos?

Los superiores son todos los integrantes de la familia, no están delimitados los departamentos ni quien está a cargo de cada área.

¿Considera que los problemas familiares trascienden al área laboral entre los integrantes de la familia y hacia los empleados?

Si, tiene que ver con la forma de la organización, y de cómo fue su trayectoria, la historia cuenta que de abuelo paso a nietos y así sucesivamente. Y las decisiones del negocio y los problemas como así la rutina diaria sigue en los hogares y vuelve a la oficina al otro día y esto a mi entender genera un desgaste

¿Le parece adecuada la forma de comunicación tanto de tareas como de información?

No puedo decir que sea inadecuada, pero sí creo que no fluye y esto trae como consecuencia que no podamos conocer perfectamente lo esperado y hasta lo que opinan o buscan nuestros superiores.

Entrevista individual empleados 4

¿Qué cantidad de años hace que está en la organización?

10 años

¿Qué aspectos cambiaría de su puesto de trabajo y de su ámbito laboral?

A nivel Trabajo diario mejoraría los elementos para trabajar en forma más eficiente (PC – Impresoras) y a nivel edilicio intentaría separar los puestos de trabajo para tener mayor privacidad. Y me gustaría que la empresa ofrezca posibilidades de capacitación

¿Considera que tiene definido y delimitado su puesto?

Si, dentro del área en el cual me desempeño.

¿Considera que las preferencias e internas familiares inciden en las decisiones en la empresa? ¿En qué forma?

Si, se sabe de esto en comentarios de "radio pasillo". Se conoce a viva voz con quien se lleva bien y con quien no y esto incide en las decisiones.

¿Considera que se encuentran bien determinados sus superiores inmediatos?

No, Es difícil saber a quién responder ante distintas situaciones.

¿Considera que los problemas familiares trascienden al área laboral entre los integrantes de la familia y hacia los empleados?

Si, aunque se esfuerzan para demostrar otra cosa.

¿Le parece adecuada la forma de comunicación tanto de tareas como de información?

La comunicación no está planteada formalmente en general la información importante trasciende entre nosotros y cuando son pedidos específicos son transmitidas medias.

Entrevista individual empleados 5

¿Qué cantidad de años hace que está en la organización?

6 años

¿Qué aspectos cambiaría de su puesto de trabajo y de su ámbito laboral?

Solo el espacio físico me resulta reducido, el resto considero que está ok.

¿Considera que tiene definido y delimitado su puesto?

Si, aunque tengo muchas pequeñas tareas en distintos sectores. Colaboro en varias áreas de administración, pero no siempre se respeta y termino realizando otras funciones, aunque sea mínima, como atender el teléfono. Este genera que siempre me disperse y desatienda funciones que son importantes.

¿Considera que las preferencias e internas familiares inciden en las decisiones en la empresa? ¿En qué forma?

No lo he notado

¿Considera que se encuentran bien determinados sus superiores inmediatos?

Por el tipo de trabajo no respondo a un solo superior, y en ocasiones es difícil saber a quién recurrir.

¿Considera que los problemas familiares trascienden al área laboral entre los integrantes de la familia y hacia los empleados?

No, la realidad es que hace muy poco tiempo que estoy en la empresa y me he enfocado en esforzarme en realizar mi trabajo.

¿Le parece adecuada la forma de comunicación tanto de tareas como de información?

La forma de comunicación que existe, es en la que saben manejarse entre los directivos (padres/hijos) no proyectan que si bien entre ellos se entienden a la perfección quienes recibimos las pautas no somos parte del núcleo y pueden generarse desentendimientos.

Entrevista individual empleados 6

¿Qué cantidad de años hace que está en la organización?

20 años

¿Qué aspectos cambiaría de su puesto de trabajo y de su ámbito laboral?

Me gustaría poder planificar las tareas diarias y semanalmente, ya que en general todo se hace a último momento y trabajar contra reloj queda sujeto a más mayor estrés para evitar errores innecesarios

¿Considera que tiene definido y delimitado su puesto?

No, Fueron cambiando a medida que pasaron los años y siempre me agregan nuevas tareas que no siempre son informadas ni correspondidas con incremento salarial, independientemente del salario, lo que repercute en mi trabajo o en como siento mi trabajo es que no evalúan si la tarea que estoy desarrollando es óptima y en cuento surge una nueva la intercambia sin consultarme y tampoco evalúan que cantidad de funciones realizo.

¿Considera que las preferencias e internas familiares inciden en las decisiones en la empresa? ¿En qué forma?

Sí, eso pasó siempre durante el transcurso de los años. Y se fue acentuando a medida que los negocios pasan a manos de los hijos.

¿Considera que se encuentran bien determinados sus superiores inmediatos?

Si, aunque son más de uno, respondo a todos los dueños. Eso en los cotidiano complica al desarrollo de mis funciones ya que cada uno puede solicitarme algo en particular y suele superponerse o estar urgidos de que realice lo solicitado inmediatamente, esto me pone incómoda ya que no se a que dedicarle prioridad y además por cómo será tomado por mis superiores.

¿Considera que los problemas familiares trascienden al área laboral entre los integrantes de la familia y hacia los empleados?

Si. Siempre, tanto las situaciones positivas como las negativas que sucedieron en tantos años que compartí con los dueños. Las positivas son geniales ya que el clima se torna muy ameno, en cambio cuando se trasladan las negativas el clima se vuelve tenso e incómodo.

¿Le parece adecuada la forma de comunicación tanto de tareas como de información?

Siempre fue un problema la comunicación. Por poca o por mucha siempre la forma fue inadecuada. Por ej: Ante un ingreso de un empleado se ocultaba todo el proceso (pero se veía que estaban entrevistando gente) y generaba incertidumbre entre todos porque no sabíamos si era para reemplazarnos.

Entrevista individual empleados 7

¿Qué cantidad de años hace que está en la organización?

Me encuentro trabajando hace 7 años.

¿Qué aspectos cambiaría de su puesto de trabajo y de su ámbito laboral?

Mejoraría las directivas, dado que a veces no son claras y dificultan el trabajo diario.

Más allá de que hay un organigrama, los responsables de los distintos departamentos

no toman decisiones, sino que dependen de la gerencia general y eso alienta los tiempos

de respuesta, trabajo, etc.

¿Considera que tiene definido y delimitado su puesto?

Si, considero que hay perfiles planteados pero que los mismos deberían tener una mayor evaluación o seguimiento y que deberían ser cada tanto replanteados para saber si es a donde apunta la empresa. Tampoco evalúan que funciones realizan. El no evaluarlo genera que todo el tiempo estamos tratando de demostrar que hacemos más cosas de las que nos fueron informadas o planteadas en el inicio.

¿Considera que las preferencias e internas familiares inciden en las decisiones en la empresa? ¿En qué forma?

Sí, es posible que muchas decisiones terminen influenciadas por el entorno familiar

y por las afinidades que haya entre sí. No solo por el hecho de tomar la decisión sino porque depende como se formula la propuesta y quien lo proponga.

¿Considera que se encuentran bien determinados sus superiores inmediatos?

Si, están claros, pero no por esto es organizado ni bien delineado. Los hijos del dueño son mis superiores y ambos pueden encargarse del mismo tema, pero no con el mismo enfoque

¿Considera que los problemas familiares trascienden al área laboral entre los integrantes de la familia y hacia los empleados?

Si, mayormente entre los integrantes de la familia donde al existir dicho vinculo se pierden las decisiones objetivas.

A su vez esto recae directamente sobre los empleados de la empresa.

¿Le parece adecuada la forma de comunicación tanto de tareas como de información?

No. Se sugirió varias veces implementar (y se realizó) el uso de la casilla de correos. Se inició el proceso se abrieron casillas para todos, pero no se utiliza.

Entrevista individual empleados 8

¿Qué cantidad de años hace que está en la organización?

Hace 9 años que estoy en la Organización.

¿Qué aspectos cambiaría de su puesto de trabajo y de su ámbito laboral?

Los aspectos que cambiaría de mi puesto de trabajo serian la modalidad de archivo, reduciría el horario de retiro de documentación, y en cuanto al ámbito laboral mejoraría la formación de talleres y conferencia motivacionales.

¿Considera que tiene definido y delimitado su puesto?

No, considero que en la descripción de mi puesto de trabajo tengo funciones principales y secundarias pero estas últimas se generaron con el paso de los años y generalmente surgieron para cubrir baches.

¿Considera que las preferencias e internas familiares inciden en las decisiones en la empresa? ¿En qué forma?

Si considero que a veces hay cuestiones o situaciones familiares que interfieren en las decisiones importantes para con la Empresa.

¿Considera que se encuentran bien determinados sus superiores inmediatos?

Considero que se encuentran bien determinados, de todas maneras, pero quien dirige la empresa interfiere constantemente

¿Considera que los problemas familiares trascienden al área laboral entre los integrantes de la familia y hacia los empleados?

Considero que muchas veces llevan los problemas al lugar de trabajo y eso hace que perjudique el ámbito laboral, que los empleados no se puedan concentrar en sus tareas por escuchar las discusiones que reiteradas veces suelen tener.

¿Le parece adecuada la forma de comunicación tanto de tareas como de información?

Esta muy desactualizado. Tenemos casillas de correos que se crearon luego de varias solicitudes y una vez creadas no se formalizo el procedo del uso e implementación, no todos conocen el correo de todos.

Entrevista individual empleados 9

¿Qué cantidad de años hace que está en la organización?

Me encuentro trabajo en la empresa desde hace 7 años.

¿Qué aspectos cambiaría de su puesto de trabajo y de su ámbito laboral?

Lo que más me gusta de mi trabajo son mis compañeros y mis superiores, el trato, por más que siempre estamos enfocados al trabajo, es muy ameno. Respecto a mi puesto siempre es muy rutinaria, si bien es parte de la función muchas veces se torna aburrido y hacer las cosas por inercia me provoca "aburrimiento".

¿Considera que tiene definido y delimitado su puesto?

Los perfiles están delimitados, pero no se cumplen ni son evaluados. Cada uno conoce que hace el otro, pero esto no implica que sea su única función. Sucede frecuentemente que por más que alguien este designado para hacer una tarea otro (que surge de circunstancias naturales) se ocupa porque se lo piden no, por motus propio.

¿Considera que las preferencias e internas familiares inciden en las decisiones en la empresa? ¿En qué forma?

Siempre todas las decisiones están influidas por las cuestiones familiares

¿Considera que se encuentran bien determinados sus superiores inmediatos?

Considero que mis superiores están definidos, no implica que tenga uno designado, sino que la organización está definida por superiores (familiares) y empleados

¿Considera que los problemas familiares trascienden al área laboral entre los integrantes de la familia y hacia los empleados?

Es muy común escuchar discusiones entre ellos, es en el único momento en el que siento tensión en el ambiente laboral. Y luego de esta cambia absolutamente el día y el tema que estaban tratando queda de lado hasta que se vuelve a tratar.

¿Le parece adecuada la forma de comunicación tanto de tareas como de información?

No es buena la comunicación, es escasa por parte de los dueños y cuando se comunica se hace informalmente prestándose a confusiones.

Entrevista individual empleados 10

¿Qué cantidad de años hace que está en la organización?

Me encuentro trabajo casi 8 años

¿Qué aspectos cambiaría de su puesto de trabajo y de su ámbito laboral?

De mi puesto de trabajo, no tengo muchas cosas para cambiar, salvo que me gustaría tener un poco más de privacidad en mis funciones, más que nada porque sucede cotidianamente que las tareas pueden ser realizadas por cualquiera. Con relación al ámbito laboral me gustaría que cada uno tenga su espacio delimitado, tal vez instalar box sería bueno.

¿Considera que tiene definido y delimitado su puesto?

Nunca me plantearon el perfil de mi puesto. Era un puesto administrativo mi puesto fue rotando hasta llega a uno un poco más delimitado y ahí quede, pero siempre surge algo en cuanto a que si alguien no está y hace falta hacer algo se hace. No estoy de acuerdo con esta dinámica ya que quien pueda reemplazar a cualquiera no está determinado por lo que, no tengo oportunidad, ni nadie la tiene conmigo, de poder explicar mi forma de trabajo o como resuelto algunos temas, esto ayudaría un montón y no determinaran quien haría mi trabajo cuando yo no esté disponible y viceversa, y además reduciría los tiempos.

¿Considera que las preferencias e internas familiares inciden en las decisiones en la empresa? ¿En qué forma?

La conformación de la empresa es familiar, por lo que toda su esencia es familiar y se ve influida por la familia.

¿Considera que se encuentran bien determinados sus superiores inmediatos?

Están claramente definidos, pero por ser superiores no por estar a cargo de nosotros en cuento a nuestras funciones.

¿Considera que los problemas familiares trascienden al área laboral entre los integrantes de la familia y hacia los empleados?

Todo el tiempo se aprecia que de acuerdo a como se encuentra la relación entre ellos, repercute en el trato hacia nosotros, no es trasladado con maltrato pero si cambia.

¿Le parece adecuada la forma de comunicación tanto de tareas como de información?

Adecuado no es. Es muy difícil trabajar de esta forma, sucede a menudo que nos dan una orden o solicitan algo comenzamos a hacerlo y en la mitad del proceso por ahí algún compañero se enteró lo que estoy haciendo y me comenta que eso ya está resuelto. Esto sucede en general.

Entrevista individual directivos 1

¿Considera que tiene delimitada el área de alcance de sus funciones? ¿y la de los empleados?
La empresa no tiene delimitación de las tareas, sino que, si bien cada uno asume un área/sector, todos tenemos acceso a la información y a todos los aspectos relacionados con cualquiera de las unidades de negocio.

Hubo un intento de delimitar los sectores de manera que hubiera un responsable y pudiera hacerse cargo de los resultados de su área, pero no se llevó a cabo.

Las funciones de los empleados no están delimitadas, nos gustaría comenzar a delimitarlos de a poco.

¿Considera que tiene delimitados sus objetivos?

Los objetivos también son planteados en forma general es muy difícil delimitarlos cuando la empresa es nuestro futuro no solo laboral sino también familiar. Si bien cada uno tiene un área en que se desarrolla por su experiencia y su enfoque, todos participamos y colaboramos en cada uno de los negocios.

¿Considera que los problemas familiares trascienden al área laboral entre los integrantes de la familia y hacia los empleados?

Al ser parte de la familia considero y siento a la empresa como mi casa, es por eso que las "reuniones" que tenemos en el ámbito laboral las desarrollamos en un ámbito en el que nos sentimos tan cómodos, que hace romper la formalidad y genere que lo familiar se involucre en lo laboral, pero como no va a suceder si prácticamente nos criamos (padre e hijos) en este lugar.

¿Le gustaría o le parecería prudente o necesario que los problemas familiares no trasciendan a los problemas laborales?

Sería interesante poder ponerlo en práctica, pero a esta altura con mi edad, no creo que podamos lograrlo.

¿Cree que sus hijos estarían de acuerdo con intentar cambiar este aspecto?

Nunca me lo he planteado.

¿Cómo maneja la comunicación formal de la empresa?

La comunicación es algo a resolver en la empresa, siempre fue verbal, se presta a confusión.

Entrevista individual directivos 2

¿Considera que tiene delimitada el área de alcance de sus funciones? ¿y la de los empleados?
En mi caso particular me encargo de un área específica y si bien estoy interesado en otras áreas y me involucro en todos los temas por lo general solo termino participando del área que se me fue asignada.

Respecto a los empleados sus funciones fueron delimitadas, pero no se respeta.

¿Considera que tiene delimitados sus objetivos?

El objetivo es claro: continuar el negocio. Cada uno desde su lugar trabaja duro para que el negocio de los frutos buscados. La aclaración a la delimitación de los objetivos que puedo hacer, es que son planteados por una persona del directorio y no hay lugar de poder opinar o dar sugerencias. El objetivo que se plantea es Ley.

¿Considera que los problemas familiares trascienden al área laboral entre los integrantes de la familia y hacia los empleados?

Siempre trascienden, es muy difícil poder separar lo familiar de lo profesional, no hay reunión en donde no se discuta solo por temas laborales y no se involucren los conflictos familiares.

¿Cómo maneja la comunicación formal de la empresa?

No se ha planteado en la empresa formalizar la comunicación, aunque existen canales que podrían respaldarlo como ser las casillas de correo, no se usan para comunicación interna.

Entrevista individual directivos 3

¿Considera que tiene delimitada el área de alcance de sus funciones? ¿y la de los empleados?
Están delimitadas desde el punto de vista que, como quien toma las decisiones es nuestro padre, mi lugar es solo operativo. Mi función es trabajar para cumplir con los objetivos que el plantea.

En cuanto a los empleados conozco las funciones que hacen aquellas personas que trabajan conmigo, pero del resto se conoce por arriba.

¿Considera que tiene delimitados sus objetivos?

Considerando la estructura de la empresa es muy difícil, desde mi lugar, creer que, aunque hubiera una delimitación de los objetivos yo pudiera estar enfocado solo en un negocio. La realidad es que me encargo de tareas específicas, pero siempre estoy al tanto de lo que sucede en otras áreas y colaboro con todo lo que está a mi alcance.

¿Considera que los problemas familiares trascienden al área laboral entre los integrantes de la familia y hacia los empleados?

Sí, mi padre es muy duro con nosotros, es muy exigente y es muy bueno que así sea porque de esta forma saca lo mejor de nosotros, pero cuando no logramos o no actuamos como él hubiera querido comienzan las discusiones que se vuelven más familiares que laborales. Pasan a ser de escritorio a mesa familiar. Y a su vez si en la vida cotidiana hay aspectos en los que no está de acuerdo, también son tratados en el trabajo por lo que todo está mezclado con todo.

¿Cómo maneja la comunicación formal de la empresa?

La comunicación se maneja cara a cara, no es lo más recomendable porque siempre está en juego la interpretación y por lo general se presta a confusión.

Entrevista individual directivos 4

¿Considera que tiene delimitada el área de alcance de sus funciones? ¿y la de los empleados?
Mi lugar es un poco diferente a los demás directivos, yo no soy parte de la familia, aunque hace más de 30 años que estoy en la organización. Con el efecto que provoco la globalización, proceso que viví aquí, se fue abriendo el área de alcance de las funciones, hasta el día de hoy en que participo del área que se me solicite.

En cuanto a los empleados no están claras ni delimitadas.

¿Considera que tiene delimitados sus objetivos?

Los objetivos son claros para quienes estamos en la dirección: lograr resultados para mantener la empresa. Cuál es mi objetivo en particular no está delimitado expresamente. Volviendo a la respuesta anterior, todos buscamos que el negocio funcione.

¿Considera que los problemas familiares trascienden al área laboral entre los integrantes de la familia y hacia los empleados?

Si, al no ser parte de la familia es muy claro ver como trasciende lo familiar con lo laboral, nunca se separa.

¿Cómo maneja la comunicación formal de la empresa?

No existe la comunicación formal

Conceptos a tener en cuenta

Organigrama.

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización. El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

- Desempeña un papel informativo.
- Presenta todos los elementos de autoridad, los niveles de jerarquía y la relación entre ellos.

En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información para conocer cómo es la estructura total de la empresa.

Todo organigrama tiene el compromiso de cumplir los siguientes requisitos:

- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente los elementos indispensables

Comunicación

La dinámica de la organización sólo puede ocurrir cuando ésta se encarga de que todos sus miembros estén debidamente conectados e integrados. Esto explica por qué uno de los objetivos más importantes del diseño organizacional es asegurar y facilitar la comunicación y la toma de decisiones. Además, la organización funciona como un sistema de cooperación donde, por medio de la comunicación, las personas interactúan para alcanzar objetivos comunes.[12]

En general la comunicación cumple cuatro funciones: Control, Motivación, Expresión de emociones e Información.[13]

[12] Chiavenato Idalberto, Comportamiento organizacional, Mc GrawHill, 2009, Págs. 305 y 306.
[13] Chiavenato Idalberto, Comportamiento organizacional, Mc GrawHill, 2009, Págs. 309

El proceso de comunicación puede ser representado de acuerdo con el siguiente esquema:

El punto de partida del proceso de comunicación es un propósito, que se convierte en un mensaje que será transmitido y que sigue un flujo que va de una fuente (el emisor) a un receptor. Para ello, el mensaje es codificado (convertido a un formato de símbolo) y transmitido a través de un medio (canal) hasta el receptor quien traduce (decodifica) el mensaje. El resultado es la transferencia de significados de una persona a otra. Todas las distorsiones que puedan surgir la comunicación o errores pueden incluirse en el concepto de ruido. La línea final de proceso de comunicación es la retroalimentación que puede definirse como la respuesta y que permite verificar si el mensaje ha sido transmitido con éxito.[14]

El problema de muchas empresas familiares es la cultura del secreto. Esto sucede en las empresas cuando el dueño habla poco, explica poco y dice cosas diferentes a distintas personas, impidiendo así la generación de una información clara y completa.

La falta de comunicación crea una serie de problemas, tanto para los miembros de la siguiente generación en proceso de incorporación a la empresa, como a los directivos no familiares que participan en la gestión.[15]

White y Lippitt hicieron uno de los primeros estudios para conocer el efecto de tres estilos diferentes de liderazgo en niños dedicados a la ejecución de tareas. Los pequeños fueron divididos

[14] Chiavenato Idalberto, Comportamiento organizacional, Mc GrawHill, 2009, Págs. 310 y 311
[15] Ernesti G. Niethardt, La empresa familiar y sus protagonistas, Editorial Dunken, Págs. 75 y 76

en grupos, cada uno de los cuales trabajó durante seis semanas con líderes que aplicaban tres estilos diferentes de liderazgo: el autocrático, el liberal (laissez-faire) y el democrático.

Los investigadores obtuvieron los siguientes resultados:

1. Liderazgo autocrático. El líder fija directrices sin participación alguna del grupo y dicta órdenes para la ejecución de las tareas. El líder es dominante y personal en sus críticas y elogios. El comportamiento de los grupos muestra fuerte tensión, frustración y agresividad y, por otra parte, no se observó espontaneidad, iniciativa ni formación de grupos de amistad. Aunque aparentemente les gustaban las tareas, no parecían estar satisfechos. El trabajo se desarrollaba sólo ante la presencia física del líder. Cuando éste se ausentaba, los grupos expresaban sus sentimientos reprimidos y llegaron a explosiones de indisciplina y agresividad.

2. Liderazgo liberal. El líder se retira totalmente y brinda completa libertad para las decisiones individuales o grupales. Aun cuando la actividad de los grupos fue intensa, la producción resultó mediocre. Las tareas se hacían al azar, sin consistencia, y se perdía tiempo en discusiones fútiles. Se notó un fuerte individualismo agresivo y poco respeto por el líder.

3. Liderazgo democrático. El líder debate con los grupos las directrices y las decisiones. Esto provoca que los grupos diseñen medidas y técnicas para alcanzar los objetivos. El líder apoya a los grupos, los orienta y les da explicaciones; es objetivo y se limita a los hechos en sus evaluaciones y críticas. Se formaron grupos de amistad entre los miembros y las relaciones eran cordiales.

El líder y los subordinados desarrollaron una comunicación espontánea, franca y cordial. El trabajo fluyó a un ritmo constante y sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausentaba. Hubo un claro sentido de responsabilidad y compromiso personal, así como una impresionante integración grupal, en un clima de satisfacción. Los grupos sometidos al liderazgo autocrático produjeron el mayor volumen de trabajo, pero con problemas de calidad. Los grupos bajo el liderazgo liberal no obtuvieron buenos resultados en cantidad ni en calidad. Con el liderazgo democrático los grupos no produjeron una cantidad tan alta de trabajo como cuando estuvieron sometidos al liderazgo autocrático, pero su calidad fue sorprendentemente mejor. A pesar de las reservas sobre las variables no controladas de la investigación, del hecho de que el comportamiento de los niños es diferente al de los adultos, de las diferencias entre las actividades escolares y las que se realizan en una empresa y de que no se utilizaron incentivos salariales, el experimento confirmó las ventajas del liderazgo democrático —que se relaciona con el ambiente de Estados Unidos en esa época—, por

ser extremadamente comunicativo, alentar la participación de las personas, por ser justo y no arbitrario, y por ocuparse tanto de los problemas de las personas como del trabajo mismo. [16]

Coaching

El coaching es una disciplina basada en la elección (compromiso), el poder como capacidad de acción y la superación de coachee.

El coach es un especialista en liderazgo, comunicación (vinculado con el leguaje generativo) y las relaciones productivas basadas en la confianza y el valor de la palabra.

Opera con el objetivo de que crezca la imagen del coachee, mejore la comunicación que mantiene y profundice sus relaciones. [17]

El desarrollo organizacional y aun social, ocurre en un conjunto de relaciones dinámicas. Este conjunto de relaciones opera en distintos niveles y sentidos, uno de ellos está determinado por el vínculo existente entre los miembros de los equipos de trabajo y los líderes. No son pocas las veces que, cuando lo lideres llegas a ocupar sus funciones o posiciones de liderazgo, y ante la demanda de los objetivos propuestos, cambian su relación con las demás perdiendo especialmente algunas de las cualidades que los llevaron a la función, las que ahora, son más necesario aun para potenciar y optimizar los recursos y los resultados de los equipos que conducen.

A la luz de estas observaciones podemos considerar que el capital social (junto con las competencias necesarias e historia de resultadas) que los llevan a la promoción buscada, está ausente a la hora de sostener adecuadamente sus nuevos roles. Esta brecha habla acerca de la necesidad de "tomar cuidado" de los líderes en función de tales, implementado un acompañamiento apropiado, sobre todo en aquellas circunstancias en que asumen nuevas funciones o ejecutan nuevos proyectos.

Este acompañamiento lo entendemos como un entrenamiento del desempeño en el mismo camino, es decir, en el lugar donde está ocurriendo el aprendizaje, la acción, y los resultados. Es aquí donde el coaching emerge como oferta poderosa, la cual conjuga muy efectivamente la propuesta teórica y el alcance y beneficio práctico. Este estilo de coaching que amalgama en una sola pieza, por un lado, el fenómeno humano y, por el otro, la productividad buscada por la organización. [18]

[16] Chiavenato Idalberto, Comportamiento organizacional, Mc GrawHill, 2009, Págs. 353
[17] Marchesán Alejandro, El líder que sirve, Editorial Dunken, 2012, Pág. 61
[18] Marchesán Alejandro, El líder que sirve, Editorial Dunken, 2012, Págs. 24 y 25

El lenguaje descriptivo y generativo

El lenguaje humano es como una moneda con sus dos caras, una de ellas es la que llamamos leguaje descriptivo y la otra, lenguaje generativo.

El lado descriptivo del lenguaje es útil para observar, considerar, analizar, es decir, describir lo que identificamos como hechos o la interpretación de los hechos observados. Podemos mirar el mundo que nos rodea, pero como decía Paul Auste, solo cobra sentido cuando desciende a nuestra boca, a nuestra capacidad lingüística, y al hacerlo, estamos frente a la capacidad descriptiva del lenguaje.

Para que algo suceda, cambie o sea diferente es necesario avanzar un paso para ingresar al mundo del lenguaje generativo… aquel que utilizado para que las cosas sucedan, para modelar el futuro y la identidad, cuya intención y el compromiso está orientado a generar el efecto buscado.

El lenguaje no solo es capaz de describir sino también de crear, es decir, de traer a la realidad algo inexistente hasta el momento. [19]

[19] Marchesán Alejandro, El líder que sirve, Editorial Dunken, 2012, Págs. 138 y 139.

Bibliografía

Ernesto G. Niethardt. La empresa familiar y sus protagonistas. Editorial Dunken. 2007.

Santiago Dodero. El secreto de las empresas familiares exitosas. Editorial El Ateneo. 2002.

Chiavenato Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill, 2000.

Etchevarne, Carlos. Calidad Gerencial. Ediciones Macchi, 1991

Woolfolk, Anita. Psicología Educativa (Novena edición). Pearson Educación. 2006.

https://www.taquini.com.ar/la-empresa/

Marchesán Alejandro, El líder que sirve, Editorial Dunken, 2012

Sitios web consultados

http://gestiopolis.com/

https://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada