

Programa de incentivos para el área de servicio técnico en Tesis Informática S.R.L

Año
2019

Autora
Monesterolo, Luz Lara

Directora de tesis
Pieckenstainer, Ana Laura

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

Monesterolo, L. L. (2018). *Programa de incentivos para el área de servicio técnico en Tesis Informática S.R.L.* Villa María: Universidad Nacional de Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARÍA

Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales

**“PROGRAMA DE INCENTIVOS PARA EL AREA DE SERVICIO TÉCNICO EN TESIS
INFORMATICA S.R.L”**

Propuesta de Intervención



Director: Pieckenstainer, Ana Laura.

Autor: Monesterolo, Luz Lara.

AÑO 2018

Agradecimientos

Agradezco a *dios* por darme la vida y guiarme siempre.

Agradezco a mis *padres*, por haberme enseñado los valores de la vida y haberme apoyado en cada momento de debilidad.

Agradezco a mi *mama* y a *mi abuela betita*, por haber estado presente en cada momento de estudio, brindándome fuerzas para seguir adelante, ofreciéndome un mate en cada mañana en forma de aliento.

Agradezco a *Ezequiel*, por haber sido un pilar en todo el desarrollo de la carrera y por brindarme diariamente su apoyo incondicional.

Agradezco a *Mica* y *Sil*, por haberme brindado su amistad, compañía y apoyo durante el transcurso de la carrera, generando una amistad que se mantiene firme con el pasar de los años.

Agradezco a los *docentes de la UNVM* por haberme instruido con dedicación y sabiduría.

Agradezco a mi directora de TFG Ana por su acompañamiento en la confección de este trabajo.

INDICE

Introducción	6
Objetivos	9
Metodología	10
Marco Teórico	12
Capítulo I: Dirección Estratégica	13
1.1. La estrategia	13
1.2. Proceso de dirección estratégica	13
1.3. Estrategias genéricas de Michael Porter	16
1.4. La estrategia de diferenciación	18
Capítulo II: Estructura y cultura organizacional	20
2.1. Estructura organizacional	20
2.1.1. Alineación estratégica	21
2.1.2. Tipos de estructura	22
2.2. Clima organizacional	23
2.2.1. Formas de clima organizacional	24
2.2.2. Técnicas para el diagnóstico del clima organizacional	25
2.3. Cultura Organizacional	26
2.3.1. Componentes de la cultura	27
2.3.2. Dimensiones de la cultura	28
2.3.3. Diagnostico cultural	29
Capítulo III: Administración de Recursos Humanos	31
3.1. Importancia estratégica de los Recursos Humanos	31
3.2. Objetivos de la administración del personal	33
Capitulo IV: Análisis y descripción de puestos	35
4.1. Conceptos preliminares	35
4.2. Análisis de puestos	35
4.2.1 Métodos para reunir información para el análisis del puesto	37
4.2.2 Descripción de puestos	38
Capítulo V: Motivación	40
5.1. Teorías de la motivación en el ámbito laboral	41
5.1.1. Maslow: Teoría de la jerarquía de las necesidades	41
5.1.2. Vroom: Teoría de las expectativas	42
5.1.3. Teoría X y Teoría Y	43
5.2. Implicancias de la motivación laboral	44
5.3. Incentivos	45

5.3.1. Tipos de incentivos	46
5.3.2. Ventajas de implementar un plan de incentivo.....	47
5.3.3. Tendencias y actualidad	48
5.4. Capacitación y desarrollo	50
5.4.1. Proceso de capacitación	50
5.4.2. Indicadores de las necesidades de capacitación	51
5.4.3. Técnicas de capacitación	52
5.5. Evaluación del desempeño	54
5.5.1. Fases de la evaluación del desempeño	54
5.5.2. Propósitos y beneficios.....	56
5.5.3. Métodos de evaluación del desempeño	56
5.5.4. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño.....	57
5.5.5. Métodos modernos de evaluación de desempeño.....	58
Aplicación práctica.....	61
Capítulo VI: Proceso de Diagnóstico en Tesis Informática S.R.L	62
6.1. Introducción	62
6.2. Análisis interno	62
6.2.1. Visión	62
6.2.2. Misión	63
6.2.3.Valores.....	63
6.2.4. Estrategia.....	63
6.2.5. Localización y zona de influencia	64
6.2.6. Servicios y productos	64
6.2.7. Estructura Organizacional	65
6.2.8. Relación con los clientes	69
6.2.9. Relación con los proveedores	69
6.2.10. Proyecto futuros.....	69
6.2.11. Recursos Humanos	70
6.3. FODA.....	71
6.3.1. Conclusiones diagnósticas	75
Capitulo VII: Servicio Técnico en Tesis Informática S.R.L	76
7.1. Gestión área de servicio técnico	76
7.2. Flujograma de procedimiento	79
7.3. Descripción de puestos	80
7.4. Clima y cultura organizacional.....	84
Capítulo VIII: Propuesta.....	85
8.1. Reestructuración.....	85

8.2. Descripción de los nuevos puestos	87
8.3. Flujograma de procedimiento reestructurado	90
8.4. Incentivos, Capacitación y Evaluación del desempeño.	91
Conclusiones	97
Bibliografía	99
Anexos	100

Índice de Figuras

Figura 1 Proceso de dirección estratégica	14
Figura 2: Estrategias genéricas	17
Figura 3 Elementos de la cultura organizacional	27
Figura 4 Clasificación de recompensas.....	46
Figura 5 Programación de la capacitación	52
Figura 6 Pasos para la evaluación del desempeño	55
Figura 7 Evaluación 360°	59
Figura 8: Organigrama actual de Tesis Informática S.R.L	69
<i>Figura 9: Organigrama reestructurado de Tesis Informática S.R.L</i>	<i>86</i>

Introducción

Este Trabajo Final de Grado tiene como finalidad proponer un programa para la empresa Villamariense Tesis Informática S.R.L, con relación a los puestos e incentivos, para que el personal de servicio técnico logre incrementar la productividad, se sienta estimulado y por lo tanto satisfecho con las tareas que realiza, como también con el puesto que ocupa en la empresa, mejorando así la eficiencia en el área y cumpliendo con la estrategia de diferenciación planteada por la misma.

Por otra parte, se considera que las organizaciones necesitan de un conjunto de recursos para alcanzar sus objetivos principales, lograr ventajas competitivas y sobrevivir en el entorno cambiante.

Los recursos son los medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales.

“Los recursos más importantes son los físicos, como las máquinas, edificios o capacidad de producción; los financieros, como el capital, dinero en efectivo; las personas como el capital humano y principal activo de la empresa portadoras de competencias esenciales para el éxito de la organización; los mercadológicos, que son el mercado de clientes, consumidores y usuarios; y por último, los recursos administrativos, que se refiere a las actividades de planeación, organización, dirección y control de la empresa”. (Johnson, Scholes & Whittington, 2010, p 63).

En el entorno competitivo en que se desarrolla la actividad empresarial, los empleados son muy importantes para la empresa, ya sea para alcanzar ventajas competitivas o simplemente para su supervivencia y por lo tanto hay que ocuparse en la manera en que son gestionados. El campo de la ARH ha cambiado, ya que se pretende tratar a las personas como tales y como recursos organizacionales y por lo tanto, rompe la manera tradicional de tratarlas únicamente como medios de producción. (Werther & Davis, 2000).

A su vez, “las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. En la actualidad a las personas se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas.” (Chiavenato, 2009)

Las empresas buscan la estabilidad y retención del empleado para lograr mejores resultados, no solo a nivel financiero, sino para lograr los objetivos y visión corporativa, pero tratando de que los empleados alcancen sus propósitos a nivel personal, logrando beneficios económicos para ambas partes. Para retener el capital humano de calidad, se debe diseñar e implementar un programa de incentivos, el cual no es más que el paquete total de prestaciones que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos necesarios para distribuirlos. Estos “abarcan los beneficios financieros directos, como el salario y los indirectos que incluye cobertura de salud, vacaciones pagas, seguro de vida, jubilación, prestamos, descuentos y

financiación en los productos de la empresa, como también las compensaciones no financieras que se relacionan con la calidad de vida laboral del personal e incluye trato justo, comunicaciones abiertas, posibilidades de progreso, participación en las decisiones, autorrealización, horario flexible, etc.” (Solana, 1993)

Por lo tanto, además de la remuneración, los sistemas de compensación son muy importantes en las empresas ya que buscan vincular la compensación con el desempeño, productividad y calidad, mejorar el nivel de participación, identificar el empleado con la empresa e incrementar el trabajo en equipo, logrando retener, motivar y compensar al personal, mejorando su calidad de vida laboral y humana. (Rodríguez & Jaime, 2016)

El trabajo se desarrolla en la empresa Villamariense Tesis Informática S.R.L, que cuenta con una trayectoria de más de veintitrés años en el mercado de la tecnología informática. Tesis posee diez empleados directos, incluyendo los Socios Gerentes además de un grupo tercerizado a cargo de tareas específicas. A su vez, cuenta con tres departamentos; ventas, servicio técnico y administración.

Con el correr del tiempo, el mercado de la informática fue creciendo y Tesis Informática S.R.L adaptándose a los cambios del ambiente. Es por esto que se empieza a formalizar las actividades en la empresa distribuyendo funciones y responsabilidades. En este proceso los socios adquieren un papel fundamental, asumiendo uno de ellos como coordinador del equipo de ventas, mientras que el otro es encargado de compras y supervisor del departamento de servicio técnico.

Una de las principales estrategias de Tesis Informática S.R.L es la diferenciación a través del área de servicio técnico. Esta área con el correr del tiempo se fue perfeccionando y adaptándose a las necesidades del ambiente. Por lo tanto, se tuvo que crear un salón más grande específicamente para los equipos a reparar, los equipos reparados, componentes para back up y equipos nuevos a ensamblar. La disposición de recursos permite ofrecer un servicio a grandes empresas de Villa María, la zona y Córdoba Capital. A su vez, se incorpora personal altamente capacitado para el soporte y mantenimiento integral de equipos informáticos, consultoría en tecnología e instalación de redes cableada o inalámbrica a grandes empresas. También se realiza la instalación de cámaras de seguridad, convirtiéndose en la única empresa informática de la ciudad y la región que ofrece esta clase de servicios personalizados, con un alto nivel de respuesta, calidad y confianza en la solución de problemas.

Sin embargo, internamente el personal del área servicio técnico manifiesta conductas contradictorias respecto de la estrategia de diferenciación definida por la empresa. En particular, se identifican posturas resistentes a la realización de labores fuera del establecimiento, así como una tendencia a limitar el servicio de atención al cliente o incrementar el nivel de actividad, lo cual afecta directamente la eficiencia del área y por ende la satisfacción de los clientes.

Se detecta que no existe un sistema formal de incentivos en el área de servicio técnico de la empresa, destinado a motivar y fidelizar al personal, siendo éste uno de los principales factores que condicionan el crecimiento del sector dentro de Tesis Informática S.R.L

Por lo tanto, este Trabajo Final de Grado busca proponer un programa, con relación a los puestos e incentivos, para que el personal de servicio técnico se encuentre motivado, satisfecho con las tareas que realiza, como también con el puesto que ocupa en la empresa, mejorando así la eficiencia en el área y cumpliendo con la estrategia de diferenciación planteada por la empresa.

Objetivos

General

Proponer un sistema de incentivos para mejorar la gestión del capital humano en el área de servicio técnico de Tesis Informática S.R.L.

Específicos

- a) Desarrollar un marco teórico respecto de las principales teorías vinculadas a los sistemas de incentivos en capital humano.
- b) Identificar las ventajas de aplicar un sistema de incentivos para lograr eficiencia en la gestión del capital humano.
- c) Elaborar un diagnóstico sobre el capital humano en el área de servicio técnico, que permita identificar la situación actual y evaluar el desempeño del personal.
- d) Analizar e interpretar los incentivos que responden a las necesidades laborales y profesionales del personal de servicio técnico evaluando el resultado de estos estímulos.
- e) Proponer herramientas de gestión para el desarrollo de un plan de incentivos orientado al área de servicio técnico que resulten coherentes con los objetivos y estrategias de la empresa.

Metodología

El presente se integra con una propuesta de intervención dentro de la empresa Tesis Informática S.R.L, que consiste en el diseño de un sistema de incentivos para mejorar la gestión del personal en el área de servicio técnico. Se identifican dos partes claramente diferenciadas:

Marco teórico.

Inicialmente se recurre a la lectura de material bibliográfico vinculado con el tema, en busca de información para su posterior análisis con el objetivo de poder identificar el marco de referencia que sustenta la gestión de incentivos de recursos humanos.

Posteriormente, se realiza un análisis de las principales ventajas que ofrece el desarrollo de un sistema de incentivos desde el punto de vista de diferentes autores, para lo que respecta a la eficiencia en el desarrollo de programas para la motivación del personal.

A su vez, se identifican las características de la estrategia de diferenciación en base a los principales autores respecto de la temática y se exponen las teorías relevantes que definen la motivación de los recursos humanos en la empresa. En particular se definen aspectos relativos a la motivación, descripción y análisis de puestos, retribución e incentivos, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

Aplicación práctica.

En primer lugar, se recopila información primaria, la cual se obtiene de entrevistas semi estructuradas a los Socios Gerentes y de encuestas que se realizaran al personal de servicio técnico. Por lo tanto, de las entrevistas semi estructuras se obtiene información acerca de la situación actual de Tesis Informática S.R.L, lo cual comprende visión, misión, objetivos, fortalezas, debilidades, estrategias a corto y largo plazo, estructura y gestión de recursos humanos. Por otra parte, las encuestas que se aplican al área de servicio técnico cuentan con preguntas abiertas y cerradas, para detectar qué tipo de incentivos son atractivos y cuáles son los factores o situaciones que generan disconformidad, como así también lo que genera motivación o satisfacción. Los cuestionarios son anónimos para no comprometer al personal y que ellos puedan expresarse libremente.

En segundo lugar, se recopila información secundaria, la cual se obtiene de estudios previos que se han realizado. Por lo tanto, se utilizan todos los documentos y archivos que brinde la empresa para la realización del diagnóstico organizacional. Esta información abarca: análisis foda, manual de procedimientos, datos y antecedentes de los empleados, encuestas a los socios gerentes y personal de la empresa que se han realizado para proyectos específicos, etc. La misma forma parte de la documentación solicitada a los gerentes de la empresa y se encuentra elaborada por profesional idóneo como consecuencia de los servicios prestados oportunamente.

Propuesta

Se presenta el plan de incentivos para mejorar la gestión del personal en el área de servicio técnico de la empresa Tesis Informática S.R.L, siguiendo la metodología planteada previamente y de acuerdo a lo plasmado en el marco teórico.

Conclusión

Describirá en qué medida se llegó a cumplir con el objetivo, se resaltarán conceptos claves de la gestión de recursos humanos y recomendaciones para continuar creciendo en la implementación del sistema propuesto.

Marco Teórico

Capítulo I: Dirección Estratégica

1.1. La estrategia

Para entender la dirección estratégica y su proceso, es necesario analizar la naturaleza y diversos conceptos de estrategia.

La palabra *estrategia* se ha usado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, mientras que en fecha más reciente, se introduce en el campo del Management con las obras de Chandler (1962), Andrews (1962), Ansoff (1976), como también en los deportes y los juegos, de la mano de Von Neumann y Morgenstern en 1944.

Por lo tanto existen muchas definiciones de la estrategia dadas por diferentes autores, una primera definición de Chandler, citada por Mintzberg, Quinn y Voyer. (1997), quien afirmaba que “la estrategia es el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.”

Por otro lado, Johnson, Scholes y Whittington (2010), definen la estrategia como “la orientación y alcance de una organización a largo plazo, que consigue alcanzar una ventaja en un entorno cambiante mediante su configuración de recursos y competencias con la intención de satisfacer las expectativas de los grupos de interés” (Johnson, Scholes & Whittington, 2010, p. 5)

Se puede decir entonces que la estrategia empresarial detalla los objetivos generales y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de insertarse y posicionarse en el ambiente socioeconómico en el que actúa, obteniendo ventajas competitivas respecto de sus competidores.

Por lo tanto, se considera necesario que las organizaciones desarrollen estrategias de planeación que sirvan de guías para saber cómo dirigen su negocio y como lograran los objetivos que persigue, ya que el empresario se tiene que convertir en un anticipador e innovador, para reaccionar ante la realidad e influir sobre ella, alcanzando una superioridad sobre los competidores y obteniendo ventajas competitivas difíciles de imitar.

1.2. Proceso de dirección estratégica

El proceso de administración estratégica es un proceso de ocho pasos que abarca la planificación estratégica, la implementación y evaluación.

Gráficamente se presenta en la siguiente figura.

Figura 1 Proceso de dirección estratégica



Fuente: Robbins y Coulter, 2001, p. 238

El modelo de dirección estratégica planteado por Robbins & Coulter (2001) establece una serie de etapas, las cuales deben ir realizándose paso a paso para el óptimo desarrollo del mismo. Las fases críticas del proceso empresarial, las podemos delimitar, tal como se enuncia a continuación:

1. **Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización:**
Toda organización necesita conceptualizar el negocio creando una misión y visión que permita definir los productos y servicios que se van a comercializar, los grupos de clientes o mercados que van atender y las aspiraciones a futuro de la organización. En primer lugar, la misión define los propósitos generales, respondiendo a las preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? Y ¿Por qué estamos aquí?, mientras que la visión retrata el horizonte comercial futuro de la empresa, es decir, responde a la pregunta ¿Hacia dónde vamos? También es importante convertir la misión en objetivos a corto y a largo plazo que puedan medir el avance de la organización. A su vez, conocer los objetivos y estrategias actuales de una compañía, brinda a los directivos una base para decidir si esos objetivos necesitan algún cambio.
2. **Análisis del ambiente externo:**

Los directivos necesitan evaluar los distintos factores de la situación tanto externos como internos, antes de crear la estrategia. El entorno externo abarca: el político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal. A su vez, Thompson (1995) propone que se deben analizar cuidadosamente otros factores como: “las cuestiones reglamentarias y de ciudadanía; atractivo del sector industrial; condiciones competitivas e industriales cambiantes; oportunidades y amenazas para la compañía.” (Thompson & Strickland, 1995, p. 48)

El proceso de administración estratégica estará completo cuando la empresa comprenda con precisión lo que sucede en el ambiente e identifique las tendencias que podrían afectar sus operaciones. Una estrategia exitosa será la que se adapta bien al ambiente. (Robbins, 2001, p: 240)

3. Identificación de oportunidades y amenazas:

Los directivos deben evaluar e identificar las oportunidades que pueden ser aprovechadas por la organización para obtener un crecimiento sostenido y a su vez, defender a la empresa de las amenazas externas que se encuentran en el entorno.

4. Análisis de los recursos de la organización:

En esta etapa es muy importante identificar los recursos y competencias de una organización que son necesarios para sobrevivir, prosperar y obtener ventajas competitivas. Estos recursos abarcan los físicos, como las máquinas, edificios; los financieros, como el capital, dinero, deudores y proveedores; los recursos humanos, como las habilidades y conocimiento de los empleados; y por último, pero no menos importante, la capacidad intelectual, como las patentes, marcas y base de datos de clientes, es decir, recursos intangibles. A su vez, la empresa puede identificar y explotar estos recursos o habilidades únicas y convertirlos en una ventaja competitiva que lo posicione en el mercado y lo diferencie de sus competidores.

5. Identificación de fortalezas y debilidades:

La empresa tiene que centrarse en aquello que hace bien y en los recursos que tiene disponible, siendo estos la fortaleza de la organización, mientras que las debilidades son aquellas actividades que la organización no realiza bien o los recursos que necesita y no posee. Por ende la estrategia de una compañía tiene que apoyarse en las fortalezas, ya sea en sus puntos fuertes y ventajas competitivas y evitar las debilidades, es decir, aquellas actividades que no realiza del todo bien.

La evaluación del entorno externo e interno se resume en un **Análisis FODA**, en donde se analiza conjuntamente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con el objetivo de localizar un nicho estratégico que la organización sea capaz de explotar.

6. Formulación de estrategias:

En esta etapa los gerentes deben desarrollar y evaluar varias alternativas estratégicas y seleccionar aquellas que le permitan a la organización capitalizar sus fortalezas y oportunidades que le brinda el ambiente. A su vez es necesario establecer estrategias para los niveles corporativo, de negocios y funcional. Las compañías pequeñas suelen definir las estrategias de manera informal, sin plasmarlo por escrito, mientras que las compañías más grandes tienden a utilizar procedimientos formales, en donde se incluye la participación de la dirección, realización de estudios y múltiples reuniones para evaluar las mismas.

7. Implementación de estrategias:

La implantación implica convertir el plan estratégico en acciones y después en resultados. El factor crítico de éxito en esta etapa, no es elaborar una estrategia brillante, sino lograr que los medios organizacionales la lleven a cabo de manera exitosa, por el contrario, una ejecución débil de la estrategia, elimina el potencial de la misma, permitiendo fallas en la satisfacción del cliente y desempeño de la empresa. Por lo tanto, si la estrategia no se implementa apropiadamente, la misma puede fracasar y no alcanzar el éxito planeado.

8. Evaluación de resultados:

Los directivos deben evaluar las estrategias para poder determinar qué tan eficaces han sido y si se necesita realizarles ajustes. En esta etapa, la evaluación del desempeño y las medidas correctivas que se deben aplicar en la dirección, los objetivos, las estrategias o la ejecución a largo plazo con base a la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y oportunidades son componentes necesarios en el proceso de dirección estratégica.

Por lo tanto se concluye, que el proceso de dirección estrategia es continuo, es decir, todas las acciones previas están sujetas a modificación conforme cambian las condiciones del entorno exterior y surgen formas para mejorar. Los directivos tienen que estar alerta a los cambios del entorno y detectar cuando se requiere una respuesta estratégica, y aprovechar los acontecimientos cuando se presentan. En caso contrario, la estrategia de la empresa va a fracasar, por no adaptarla a las condiciones del ambiente exterior.

Adaptarse a las condiciones novedosas y apreciar lo que funciona bien para conservarlo y lo que necesita mejorarse, es una parte normal del proceso de dirección estratégica, lo cual genera una evolución.

1.3. Estrategias genéricas de Michael Porter

Michael Porter de la Harvard University, describe la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de la industria.

Porter (1980) propone tres estrategias genéricas: Diferenciación, liderazgo en costos y segmentación. Se le llama genéricas por ser aplicable a toda clase de situaciones competitivas. El problema radica en descubrir cual se adapta mejor al perfil propio de las fuerzas y debilidades de la empresa frente al patrón de amenazas y oportunidades presentes en el ambiente competitivo.

Las estrategias genéricas son:

1. Liderazgo en costos: Consiste en mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen más alto de ventas. Dentro de esta estrategia se busca la reducción costos en todas las áreas de operación, sin sacrificar la calidad aceptable y las características esenciales del producto.
2. Enfoque o nicho: Consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. Esta estrategia se basa en que la empresa está en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido y en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. La empresa se diferencia al atender mejor las necesidades de un mercado meta específico o reduciendo costos sirviendo a dicho mercado, o ambas cosas a la vez.
3. Diferenciación: Consiste en aportar al producto o servicio algo que lo haga único dentro de la industria. La diferenciación se ve como una barrera protectora contra la competencia dada la lealtad del cliente hacia la “marca”, lo cual supone menor sensibilidad al precio. Esta estrategia requiere fuertes inversiones en calidad, servicio al cliente, diseño novedoso y tecnología de punta.

En la siguiente figura se presenta la interrelación de las citadas estrategias.

Figura 2: Estrategias genéricas

	Líder en costos	Líder en diferenciación
Para todo el mercado	Liderazgo total en costos	Liderazgo total en diferenciación
Para un nicho o segmento	Liderazgo enfocado En costos	Liderazgo enfocado en diferenciación

Fuente: Porter, 1980, p. 60

A continuación se caracteriza de manera más detallada la estrategia de diferenciación, en relación a que se asume que se ajusta mejor al propósito del presente Trabajo de grado.

1.4. La estrategia de diferenciación

Como se expuso en apartados anteriores, la estrategia de diferenciación proporciona productos y servicios que aportan beneficios diferentes de los competidores y que a su vez, son valorados por los clientes, obteniendo la lealtad de los mismos. El objetivo es obtener una ventaja competitiva ofreciendo los mejores productos y servicios al mismo precio o mejorando los márgenes mediante precios superiores.

El éxito de esta estrategia va a depender de dos factores muy importantes: En primer lugar, la empresa tiene que identificar y comprender el cliente estratégico al que se va dirigir, estudiando las necesidades y conductas de los compradores para conocer lo que ellos consideran importante y valioso. En segundo lugar, es muy importante identificar a los competidores claves, es decir, centrarse en aquellos actores que pertenecen al mismo grupo estratégico, en lugar de toda la industria, para que la empresa pueda determinar con mayor facilidad las dimensiones que la distinguen de otros grupos y que a su vez constituya las bases de diferenciación a utilizar (Johnson, Scholes & Whittington, 2010, p. 45)

Por lo general, estas estrategias son muy atractivas cuando hay muchas formas para diferenciar al producto o servicio, ya que las necesidades, gustos, usos y modas de los clientes son muy variados, por lo tanto la empresa tiene que identificar aquellas características del producto que son valoradas por un grupo de clientes, que le permita sobresalir y diferenciarse de la competencia.

Por otra parte, no tiene sentido que la empresa se esfuerce por ser diferente si los competidores pueden imitar fácilmente la estrategia, por lo que existe una necesidad imperiosa de sostener la base de la ventaja competitiva y existen diversas formas de hacerlo (Johnson, Scholes & Whittington, 2010, p. 45)

1. Creando dificultades para la imitación: En primer lugar, las competencias esenciales de una organización pueden ser difíciles de imitar debido a que son complejas, ya que la empresa puede vincular habilidades, conocimientos y procesos que le proporcionan un mayor valor al cliente. A su vez, la empresa también puede trabajar en conjunto con el cliente, brindando una mayor satisfacción y por lo tanto los competidores no pueden imitar la base de la ventaja competitiva.

En segundo lugar, la cultura juega un rol muy importante, ya que las competencias esenciales pueden estar arraigadas a una cultura muy fuerte dentro de la empresa. Por lo tanto, la coordinación de las actividades se genera de manera natural dentro de la organización.

Por último, la ambigüedad causal, donde los competidores no pueden identificar las actividades y procesos que dependen entre sí, para obtener la ventaja competitiva.

2. Movilidad imperfecta: Se refiere a que las capacidades que sustentan la diferenciación no se puedan intercambiar en el mercado. Por lo tanto, un factor muy difícil de conseguir e imitar por los competidores son los recursos intangibles como la marca, imagen, reputación y

nombre. Estos factores son propios de la empresa y la cultura, y por lo tanto, no se pueden imitar.

3. Una posición en costes más favorable, le permite a la empresa obtener mejores márgenes y por lo tanto, poder invertir en mantener la diferenciación.

Capítulo II: Estructura y cultura organizacional

2.1. Estructura organizacional

Toda empresa posee una estructura organizacional o una forma de organización mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan.

La representación más simple de la estructura organizativa es el organigrama, una forma clásica de graficación que muestra las unidades organizativas con sus dependencias jerárquicas.

En una organización se puede encontrar dos tipos de estructuras, la formal y la informal.

La estructura formal es aquella que responde a un direccionamiento estratégico, como su misión, visión, objetivos y estrategias, a través de las relaciones esquematizadas que permiten cumplir con los objetivos de la organización. Basado en lo anterior, la estructura formal cumple con las siguientes funciones:

- Es un medio de relación entre la autoridad, la comunicación y la división del trabajo del talento humano de la organización.
- Se definen los lineamientos o comportamientos desde la alta dirección como políticas, normas, procedimientos y reglas.
- Mediante los mecanismos de coordinación y la división del trabajo, se busca lograr los objetivos eficientemente y lograr las capacidades organizacionales.
- Una estructura formal eficiente, articula la gestión de procesos, identifica claramente la cadena de valor y logra las ventajas competitivas adecuadas para la organización

Por otro lado, la estructura informal es aquella que por procesos de crecimiento organizacional, no ha sido formalizada o por procesos espontáneos y naturales del talento humano que ocupan dentro de la organización formal, que pueden nacer a partir de las relaciones de amistad o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal. La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en diversas posiciones de la organización formal. Representa una forma de actividad ajena a la red de autoridad y al sistema de flujos de información regulados, son “centros de poder” carentes de reconocimiento oficial.

2.1.1. Alineación estratégica

Diferentes autores han justificado la importancia de articular el entorno, la estrategia y la estructura.

Por un lado, Wheelen & Hunger (2007, p. 768) afirman que la estructura sigue a la estrategia, es decir, los cambios en la estrategia corporativa producen modificaciones en la estructura organizacional.

A su vez, Alfred Chandler, citado por Wheelen & Hunger (2007), en sus investigaciones concluyó que las organizaciones siguen un patrón de desarrollo de un tipo de disposición estructural a otro tipo, a medida que se expanden. Según Chandler, estos cambios estructurales ocurren porque la vieja estructura, después de ser llevada demasiado lejos, fue la causa de ineficiencias que adquirieron características demasiado dañinas como para sobrellevarlas. Por lo tanto, Chandler propuso la siguiente escala como una secuencia de lo que ocurre:

- Se crea una nueva estrategia.
- Surgen nuevos problemas administrativos.
- El rendimiento económico disminuye.
- Se inventa una estructura adecuada.
- Los beneficios retornan a su nivel inicial.

La investigación apoya generalmente la proposición de Chandler de que la estructura sigue a la estrategia. Como ya se mencionó, los cambios ambientales tienden a reflejarse en los cambios de la estrategia de una corporación, lo cual genera modificaciones en la estructura de ésta. La estrategia, la estructura y el ambiente necesitan alinearse estrechamente; de otro modo, el rendimiento organizacional se deteriorará

Aunque se acepta que la estructura organizacional debe variar ante diferentes condiciones ambientales, las cuales, a su vez, afectan la estrategia de una organización, no existe un acuerdo sobre un diseño organizacional óptimo.

También, Chiavenato (2009, p. 76) establece que “a partir de la misión y la visión de futuro, la estrategia debe alinear la estructura y la cultura de la organización. Es decir, tanto la estructura como la cultura deben ceñirse a la estrategia para que su ejecución tenga éxito”. Además, los procesos de la organización deben alinearse con la estrategia para que se puedan alcanzar los objetivos.

En consecuencia cuando la organización no tiene una alineación estratégica adecuada y la estructura no responde a ella, se pueden presentar síntomas como confusión, desorganización, desorden, anarquía, caos, fricción, ausencia de poder, enfrentamientos, estancamientos, parálisis, incompetencia, bajo desempeño, entre otros síntomas. Mientras que los efectos que esto puede

causar son: incapacidad para movilizar recursos, ausencia de ventajas competitivas, crecimiento desordenado de la estructura, etc.

2.1.2. Tipos de estructura

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades, es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación estratégica. En la búsqueda de la mejor forma de organización de la empresa Johnson, Scholes & Whittington (2010, p. 200) han establecido tres estructuras:

1. Estructura funcional

Según Robbins (2001, p. 302), la estructura funcional “es el agrupamiento de trabajos de acuerdo con las funciones por realizar.” Esta forma de organización se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas con líneas de productos estrechas, más que diversas. Debido a su forma, una de las principales ventajas es que facilita el control de la alta dirección, se coordina a través de la formalización y centralización y se desarrollan habilidades y altos grados de experiencia. De igual manera presenta desventajas como el hecho de que los altos directivos descuidan las cuestiones estratégicas al estar sobrecargados con las operaciones rutinarias, a su vez, la coordinación entre funciones es difícil y la toma de decisiones es lenta.

2. Estructura divisional

Según Johnson, Scholes & Whittington (2010, p. 202) esta estructura consiste “en una serie de divisiones separadas sobre la base de productos, servicios o áreas geográficas.”

Las principales ventajas y desventajas que posee esta estructura son las siguientes: Por un lado, su diseño es flexible, ya que se pueden añadir o eliminar divisiones, se adapta al entorno con facilidad, se realiza un control por resultados y los directivos divisionales toman decisiones a nivel gerencial. Por otro lado, las desventajas es que existen conflictos cuando no tienen autonomía, a su vez, hay duplicación de funciones y de costos de operación, fragmentación y no cooperación y por lo tanto, tendencia a cumplir objetivos individuales.

3. Estructura matricial

Según Johnson, Scholes & Whittington (2010, p. 203) esta estructura “combina diferentes dimensiones estructurales de manera simultánea.” Las ventajas y desventajas de este sistema organizacional son las siguientes: Por un lado, posee una estructura flexible, se orienta a resultados finales, fomenta el trabajo en equipo y se permite la coordinación y solución de problemas. Por otro lado, hay dualidad de mando y conflictos, dos jefes por subordinado y por lo tanto, puede existir conflictos en el

nivel operativo. A su vez, pueden existir demoras en la toma de decisiones por la naturaleza de la estructura.

2.2. Clima organizacional

El clima es el conjunto de percepciones que los individuos y los grupos que trabajan en una organización tienen de su lugar de trabajo. Esto hace que la gente se sienta cómoda, a gusto, en un ambiente agradable y amistoso, de acuerdo a sus expectativas, o por el contrario, manifieste malestar durante su tiempo de trabajo, por cualquier motivo vinculado a la situación laboral.

Podemos decir que el Clima organizacional es definido por Darío Rodríguez como “Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que esta se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afecta a dicho trabajo.” Es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización.

Esta dimensión se encuentra en estrecha relación con la motivación según Chiavenato (2000), ya que si la motivación de los miembros de la organizacional es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación es baja, el clima tiende a bajar y se caracteriza por estados de desinterés, apatía e insatisfacción.

A su vez, el concepto de clima abarca otros aspectos que son muy importantes de identificar por las organizaciones para evitar que factores físicos y sociales influyan en el rendimiento de las personas y de los grupos, impactando directamente en el rendimiento, productividad y calidad de vida en el trabajo. Estos aspectos son los siguientes:

- Variables personales: El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje, expectativas, motivación y el estrés que pueda sentir el empleado.
- Variables del ambiente social: Los grupos dentro de la organización, el compañerismo, conflictos entre departamentos.
- Variables estructurales: Tamaño de la organización, su estructura formal/ informal, liderazgo y normas.
- Variables del ambiente físico: Espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.

El clima puede considerarse funcional o positivo, si contribuye a relaciones satisfactorias y al logro de objetivos, lo cual genera un círculo virtuoso, como también puede ser disfuncional o negativo, si afecta las relaciones interpersonales y perjudica el logro de los objetivos, lo cual genera un círculo vicioso, del cual es difícil salir sin una intervención bien conducida con objetivos claros.

Por otra parte, es importante destacar que el clima está estrechamente relacionado con la cultura de la organización. Robbins (1990) define el clima “como la personalidad de la organización y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas”. Frente a esta definición que hace énfasis en la cultura organizacional, cabe resaltar que esta última es considerada como un factor estable y permanente en el tiempo, que diferencia una organización de otra, distinto al clima que si bien su modificación requiere de tiempo es posible cambiarlo.

2.2.1. Formas de clima organizacional

Es importante conocer los distintos tipos de climas que existen para luego identificar cual está presente en una organización y determinar si genera un ambiente laboral agradable que fomente la eficacia y eficiencia del personal.

Likert, citado por Rodríguez (1999, p.162) llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima en particular:

Sistema I: Autoritario: En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en el personal. Se vive una atmósfera de miedo, castigos, amenazas e inseguridad generalizados. Existen procesos de control fuertemente centralizados y la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

Sistema II: Paternalista: En esta categoría organizacional la toma de decisiones y el control se centraliza en la cima de la organización, pero existe una mayor delegación y flexibilidad que en el Sistema I. El clima es estable y estructurado y se basa en relaciones de confianza entre los superiores y los subordinados.

Sistema III: Consultivo: El sistema se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Existe un mayor nivel de descentralización y delegación de decisiones. El clima se caracteriza por la confianza y los altos niveles de responsabilidad.

Sistema IV: Participativo: En este sistema existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección. El proceso de toma de decisiones está distribuido en toda la organización y muy bien integrado a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, lo que genera que los empleados se encuentren motivados por la participación.

En función de la Teoría de Likert los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, el cual se caracteriza por la burocracia y rigidez, donde los empleados experimentan insatisfacción y descontento frente a su labor y frente a la empresa misma. Por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto, donde los miembros pueden satisfacer sus necesidades sociales generando un mayor compromiso e identificación con la organización.

2.2.2. Técnicas para el diagnóstico del clima organizacional

Es muy importante realizar un estudio del clima que atienda a las diferencias entre departamentos, a los climas parciales y que apunte, a develar el clima de la organización como un todo. Con esto se obtendría una imagen global de los diferentes climas, como también de los temas conflictivos que se tienen que tratar para mejorar el clima en su totalidad. Es por esto, que es muy importante combinar las diferentes técnicas, es decir, cuestionarios con entrevistas individuales, grupales y seminarios de diagnóstico. El objetivo es obtener datos a través de un relevamiento, procesarlos, analizarlos y obtener conclusiones, de manera de contar con un diagnostico que ayude a tomar decisiones destinadas a mejorar el clima de la organización y calidad de vida del personal, generando en la organización un proceso de cambio.

Según Rodríguez (1999) el instrumento más utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es la traducción de los cuestionarios de Likert. Estos cuestionarios miden la percepción del clima en función de 8 dimensiones:

- Método de mando: Manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados.
- Características de las fuerzas motivacionales: Estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.
- Características de los procesos de comunicación: Distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo.
- Características del proceso de influencia: La importancia de integración superior-subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Características del proceso de toma de decisiones: Pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- Características de los procesos de planificación: Estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales y la forma de llevarlos a cabo.
- Características de los procesos: El ejercicio y la distribución del control en los distintos estratos organizacionales.
- Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento: La planificación y formación deseada.

Una medida rápida del clima organizacional puede obtenerse a través de la tasas de ausentismos y rotación, ya que una alta rotación y ausentismo son indicadores de mal clima. Sin embargo estos indicadores deben utilizarse como una primera aproximación. Dressler afirma que, “es importante elaborar un diagnóstico a partir de cuestionarios estandarizados en que se pregunta a los miembros de la organización por sus percepciones respecto a todas o algunas de las variable señaladas”.

Otro cuestionario muy difundido es el de Litwin y Stringer. Este cuestionario mide seis dimensiones:

- Estructura: Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre e informal.
- Responsabilidad individual: Sentimiento de autonomía que tienen los miembros de la organización respecto a la toma de decisiones. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha.
- Remuneración: Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- Riesgos y toma de decisiones: Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presenta en una situación de trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- Apoyo: Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- Conflicto: Tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización. Es decir, aceptar opiniones diferentes y no temer afrontar y solucionar los problemas que surjan.

Rodríguez (1999) afirma, que “los cuestionarios de clima organizacional están contruidos sobre la base de preguntas cerradas en que se pide a los encuestados que evalúen el clima de la organización en términos de la situación actual y de la situación deseada”. Por lo tanto, con esta doble evaluación se consigue conocer tanto el estado actual como el estado ideal que desea el personal.

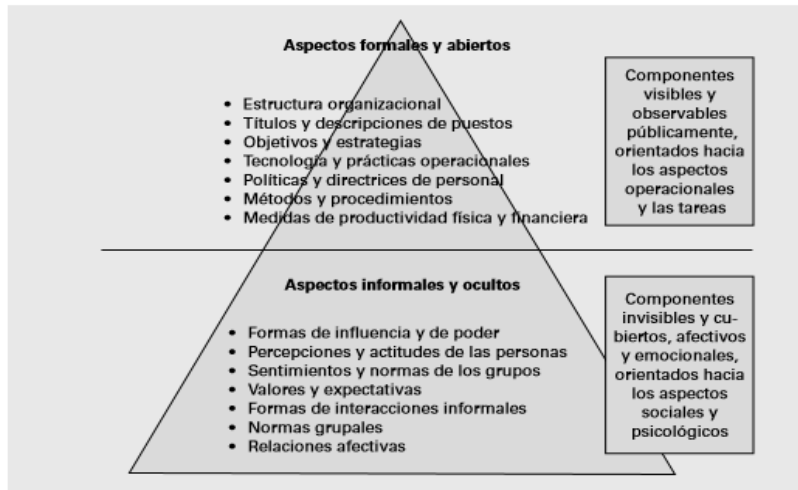
2.3. Cultura Organizacional

Chiavenato (2006) afirma que “la cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización”. Esto se refleja en la forma en que la organización realiza sus negocios, trata a sus grupos de interés, como los clientes, proveedores, trabajadores y comunidad, comprometiéndose día a día con sus valores y creencias más fuertes, como también creando una personalidad e identidad organizacional que impregna todas las practicas organizativas.

La cultura es una percepción común compartida que tienen los miembros de la organización y que determina la forma correcta de actuar. Es lo que diferencia a una organización de otra y que permanece en el tiempo, lo que hace evidente la dificultad de modificarla.

A su vez, no es algo palpable, no se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido, Chiavenato (2009) recuerda a un iceberg ya que representa dos elementos de la cultura organizacional.

Figura 3 Elementos de la cultura organizacional



Fuente: Chiavenato, 2009, p: 178

Como se muestra en la figura, por un lado se encuentra los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones, como las políticas, directrices, procedimientos, estrategias y estructura organizacional. Sin embargo, en la parte sumergida se encuentran los aspectos invisibles y profundos, como las actitudes, valores, percepciones, sentimientos y relaciones informales. Estos aspectos son los más difíciles de identificar y comprender, como también de transformar y cambiar.

2.3.1. Componentes de la cultura

Schein (citado por Gibson, 2006, p. 31), uno de los autores más influyentes en la temática, define la Cultura como “un patrón de suposiciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado mientras aprende a lidiar con los problemas de adaptación externa e integración interna) que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado valido, y por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”.

Se interpreta a la cultura de Schein, como un conjunto de hechos circunstanciales compartidos por los miembros de la organización, los cuales son considerados como lineamientos que regirán a la misma. Es decir que la cultura organizacional está compuesta de experiencias comunes al grupo y que se valen a través del aprendizaje.

Este autor propone tres niveles para el análisis de la organización: los artefactos, los valores y las suposiciones básicas.

Los artefactos son el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible, pero a menudo no interpretable. Chiavenato (2006) afirma que “son las cosas concretas que cada persona ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización”, es decir, es todo aquello que nos indica de forma visual o auditiva la cultura de la organización. Por lo tanto, los artefactos son la forma de manejarse y comunicarse de los empleados, la vestimenta, los comunicados de noticias, símbolos, historias, ceremonias anuales y mensuales, etc.

Los valores son el segundo nivel de la cultura y están compuestos por cosas importantes para las personas, deseos afectivos o necesidades, cuyo nivel de consciencia es mayor. A su vez, tienen incidencia ética e influye en la conducta de las personas, ya que definen las formas de hacer las cosas dentro de la organización. Por lo general, los valores son creados originalmente por los fundadores.

Las suposiciones básicas son las creencias, percepciones y los supuestos dominantes en los que creen las personas, los cuales no están sujetos a cambio o cuestionamientos.

Por lo tanto, el proceso de adaptación de un nuevo miembro no viene dado por la función en sí, sino por el aprendizaje y adaptación a la nueva cultura, el que llega debe seguir la corriente y no puede re-direccionar procesos o procedimientos que se han sentado como hábito.

2.3.2. Dimensiones de la cultura

Robbins (2005) sugiere que hay siete características principales que, al unirse capturan la esencia de la cultura de una organización:

- Innovación y aceptación de riesgos: Grado en que se estimula a los empleados a que sean innovadores y asuman riesgos.
- Atención al detalle: Grado en que la organización se centra en los puntos finos de los negocios, exigiendo al personal precisión y análisis.
- Orientación hacia los resultados: Grado en que la organización se centra en los resultados, en lugar de los procesos y técnicas mediante los cuales se logró obtener esos resultados.
- Orientación hacia las personas: Grado en que la organización considera el capital humano como factor fundamental para el éxito de la misma.
- Orientación hacia el equipo: Grado en que las actividades de trabajo están organizadas en equipo para lograr mejores resultados.
- Agresividad: Grado en que las personas son competitivas en cada uno de sus mercados.
- Estabilidad: Grado en que la organización hace énfasis en mantener su equilibrio en lugar de fomentar crecimiento.

Las culturas se caracterizan también como fuertes y débiles. En primer lugar, las culturas fuertes se identifican porque los valores de la organización son firmes y aceptados por todos los

integrantes de la misma. A su vez, tienen un mayor impacto sobre el comportamiento de los empleados y está relacionado con una menor rotación del personal, ya que la misma genera cohesión, lealtad y compromiso organizacional. Con una cultura fuerte, la organización no necesita crear reglamentos formales para dirigir el comportamiento de los empleados.

En segundo lugar, en las culturas débiles ocurre todo lo contrario, esto se observa por los siguientes aspectos: el personal posee poca libertad en su trabajo, la gerencia muestra poco interés por su personal, no hay métodos de estimulación hacia el empleado, no existe incentivos por el nivel de productividad del trabajador, entre otros, es decir, se observa un desinterés por el personal que es el elemento más importantes para llevar a cabo el funcionamiento de la organización y cumplir sus metas planteadas. Robbins y Coulter (2005, p. 82) afirman que “las culturas débiles no aclaran que es importante y que no lo es”, es decir, no tienen la capacidad de influir en el comportamiento de las personas. A su vez, son organizaciones con alta rotación de personal, cuya prioridad es la productividad y no el bienestar del personal.

2.3.3. Diagnostico cultural

El estudio diagnóstico de la cultura de una organización es probablemente uno de los temas más complejos en la investigación organizacional, ya que en primer lugar los elementos que se analizan son en su mayoría esenciales, abstractos y no visibles, constituidos por: valores, creencias, percepciones básicas, que se concretan en las manifestaciones en las organizaciones a través de procedimientos; organigramas; tecnología; información; ritos; conductas; hábitos; comportamientos; forma de expresión, clima, etc. A su vez, los procedimientos existentes son diversos, cambiantes y parten de la experiencia continuada, es decir, no se han elaborado metodologías definitivas para la realización de un diagnostico cultural.

Antes de comenzar un diagnóstico de cultura organizacional hay que definir las técnicas que se van a utilizar, las cuales tienen que facilitar el co – diagnostico, es decir, se debe conseguir la participación activa de los miembros de la organización no solo en la entrega de la información, sino que además en la interpretación de la información recogida.

La implicación del personal de la organización en el estudio de la cultura organizacional es un factor necesario, ya que el mismo está dirigido a la comprensión de los complejos procesos que se dan en las organizaciones para accionar hacia el mejoramiento de los resultados de las mismas.

Sin embargo, hay que evitar que el diagnostico se centre en los problemas personales de los informantes, dejando de lado factores realmente significativos y perdiendo el enfoque global del estudio.

Rodríguez (1999), propone una metodología escalonada, que va de lo general y espontaneo a lo más particular y dirigido. Las etapas que componen esta metodología, son las siguientes:

1. Contacto Inicial.

2. Examen de artefactos culturales.
3. Entrevistas a informantes calificados.
4. Entrevistas grupales.
5. Reunión (es) del equipo consultor, con la participación de informantes internos.
6. Determinación de hipótesis y de los principales ítemes culturales.
7. Análisis grupal de textos.
8. Presentación de resultados preliminares ante un comité interno.
9. Elaboración de cuestionarios.
10. Recopilación de antecedentes.
11. Seminarios de diagnóstico.
12. Elaboración y presentación del informe final.

Este método tiene la dificultad de ser largo y extenso, sin embargo se puede saltar algunas etapas para hacer una versión resumida del método. En una organización pequeña, se pueden dejar de lado los cuestionarios y reemplazar las entrevistas individuales por entrevistas grupales o realizar esporádicamente grupos de discusión. A su vez, el responsable del proceso debe identificar que tiene suficiente información de la cultura organizacional, al no obtener nuevos datos y por lo tanto concluir el proceso de recopilación de antecedentes y elaborar el informe final.

Para que una organización conozca sus potencialidades y pueda decidir la alternativa estratégica más conveniente y eficaz, deberá realizar un análisis realista y comprender su propia cultura. Los errores más frecuentes al realizar este análisis son los siguientes: llegar a conclusiones incorrectas con respecto a la cultura, realizar este tipo de análisis sin que se tenga claridad en el tema, que no exista necesidad de cambio, y que la organización no esté preparada para conocer cierta información.

Capítulo III: Administración de Recursos Humanos

3.1. Importancia estratégica de los Recursos Humanos

En la actualidad se ha llegado a identificar que los Recursos Humanos son el factor determinante para potenciar los resultados de las organizaciones e incluso que en época de transformaciones, los Recursos Humanos se consolidan como factor determinante dado que se han convertido en la base de ventaja competitiva de todas las organizaciones contemporáneas.

Gary Dressler (Citado por Chiavenato 2009) afirma que la administración de recursos humanos “es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”. (Gary Dessler, Human Resource Management, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 1997, p. 2)

En el inicio del siglo XX se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa. Actualmente, las organizaciones tratan a los trabajadores como asociados del negocio y proveedores de competencias esenciales difíciles de imitar por los competidores y no como simples empleados contratados. Las personas se convierten en el elemento básico del éxito de la empresa y por lo tanto la ventaja competitiva sostenida se orienta cada vez más hacia las capacidades organizativas y más específicamente hacia el valor estratégico de los RRHH. Lo que las empresas exitosas tienden a tener en común en el mantenimiento de su ventaja competitiva no es la tecnología, las patentes o la posición estratégica, sino la forma en que dirigen a su personal.

Autores como Chiavenato (2009), Dressler (1997), Hampton (1991), señalan que para poder alcanzar las metas propuestas en una empresa dependerá en gran medida de la forma en que el personal sea administrado y utilizado. Es por esto, que para administrarse efectivamente el personal de una organización se requiere de un programa que le permita a la organización tener la más completa selección de personas idóneas para los distintos puestos. Y ese departamento se llama Recursos Humanos.

La función de Recursos Humanos o también llamada administración del personal comprende cuatro pasos claramente definidos (Hampton, 1991, p. 604-613):

1. Planeación del personal: Se trata prever cuales serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo de tiempo determinado. En primer lugar, se debe pronosticar las necesidades de empleados que tiene la compañía, en el corto, mediano y largo plazo. En segundo lugar, se debe identificar la oferta. Para este segundo paso, hay dos fuentes: La fuente externa, que son las personas ajenas a

la organización, y la fuente interna, que pertenecen a nómina de la empresa y que podrían ser ascendidos, transferidos o transferidos con ascenso.

Para una correcta planeación del personal es necesario que los especialistas analicen los mercados de trabajo, las tasas de desempleo a nivel local y nacional, las tendencias de la industria, como también las tendencias demográficas.

2. Reclutamiento: Implica atraer y proporcionar nuevo personal a la empresa. El proceso comienza cuando se buscan a nuevos reclutas y termina cuando se presentan las solicitudes.

Los métodos utilizados por la organización para divulgar una oportunidad trabajo por lo general son los siguientes: pedir recomendaciones a los empleados actuales, el cual es un método de bajo costo, alto rendimiento, a su vez que eleva el autoestima y moral de los empleados; poner carteles o avisos en la portería de la empresa como también en diarios y revistas; recurrir a los organismos estatales, a las empresas profesionales de búsqueda de empleados, instituciones educativas, sindicatos y asociaciones gremiales, etc.

3. Selección: El objetivo básico de la selección es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la organización y que a su vez, se puedan desempeñar correctamente para alcanzar las metas de la empresa. La selección debe interpretarse como un proceso de comparación y selección. Una vez que se realiza la comparación entre las características exigidas por el puesto y el perfil de los candidatos, sigue la selección de las personas idóneas para ocupar un puesto determinado.
4. Capacitación: Una organización determina sus necesidades de capacitación al comparar las habilidades y desempeño actual de sus empleados con sus necesidades presentes y proyectadas. Por lo tanto, se preparan programas de capacitación para toda la organización, se los ejecuta y luego se evalúa su eficiencia y resultados.

A su vez, Werther & Davis (2008, p.13) le adicionan 2 etapas al proceso de administración del personal definido por Hampton, las cuales son:

5. Evaluación: lo definen como “Un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño de tareas, tanto individuales como en equipo. Esto ofrece a los empleados la oportunidad de capitalizar sus fortalezas y superar las deficiencias identificadas para convertirse en empleados más productivos y satisfechos”. (Mondy y Noe, 2005, p. 5)

A su vez, la evaluación de desempeño es una actividad muy importante en las organizaciones ya que determinan los ascensos del personal, incentivos salariales, capacitaciones, como también calculan el potencial de desarrollo de los empleados, adecuación al puesto de trabajo, oportunidades de crecimiento en la empresa, etc.

6. Compensación: Es el sistema de incentivos y recompensas que la organización establece para remunerar y recompensar a las personas que trabajan en ella. Por lo tanto, los

empleados deben recibir una compensación en forma de sueldos y salarios, incentivos y prestaciones. Algunas de estas prestaciones son obligatorias, dispuestas por la legislación del país, como compensación por trabajo nocturno o pago de horas extras. También se tienen recompensas y reconocimientos extrínsecos que motivan a los trabajadores que hacen que se comprometan con su empresa y que constituyen una forma de incrementar los índices de retención.

Estas actividades que forman parte de la administración de recursos humanos tienen como objetivo proporcionarle a la organización una fuerza de trabajo adecuada, capacitada, que cumpla con las necesidades de la organización y que contribuya al éxito de la misma. A su vez, es muy importante mantener motivado al personal a través de diferentes programas, para que los mismos se sientan comprometidos e involucrados con la organización impactando directamente en su satisfacción personal y laboral y por ende en la productividad de la empresa.

3.2. Objetivos de la administración del personal

La administración de recursos humanos es la función que permite la colaboración eficaz de las personas a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales. Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito y también de problemas. Para alcanzar los objetivos de la administración de recursos humanos es necesario tratarlas como elementos básicos para lograr una mayor eficacia de la organización.

Es importante destacar que la mayor parte de las compañías, salvo las más pequeñas, cuenta con un departamento de recursos humanos, los cuales no ejercen control directo sobre los factores de éxito de la empresa como los recursos financieros, materia prima y los procedimientos operativos, sino que cumplen una tarea esencial proporcionando apoyo estratégico a la gerencia y al personal en el logro de los objetivos organizacionales y personales.

A su vez, para poder llevar a cabo estas tareas, se necesitan tener objetivos claros, como los que mencionaremos a continuación:

El primer objetivo de la administración de recursos humanos según Werther & Davis (2008, p.10), Keith es el Corporativo, ya que se debe contribuir al éxito de la empresa incidiendo en la estrategia corporativa, proporcionando competitividad a la organización a través de las habilidades y competencias de la fuerza de trabajo, potenciando los valores organizacionales y cultura de la empresa con el fin de ayudar a la organización a alcanzar sus metas, objetivos y resultados financieros.

El segundo objetivo que se identifica es el Funcional, es decir, se debe mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización. Cuando la administración del recurso humano no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen desperdicios de recursos de todo tipo.

El tercer objetivo es el Social. Por lo tanto se deben mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable. Toda actividad de administración de recursos humanos debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben estar garantizados. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir normas éticas y de responsabilidad social.

Por último, el cuarto objetivo de la administración de recursos humanos es el Personal y se relaciona directamente con la satisfacción de las personas en el trabajo. Las organizaciones deben tener presente que cada uno de los miembros aspiran a lograr ciertas metas personales, las cuales van a contribuir a alcanzar las metas de la organización. Las personas satisfechas no son necesariamente las más productivas. Pero las personas insatisfechas tienden a desligarse de la empresa, a ausentarse con frecuencia y a producir peor calidad que las personas satisfechas. Por lo tanto, la felicidad en la organización y la satisfacción en el trabajo son determinantes para su éxito.

Por lo tanto, los objetivos no solo reflejan los propósitos del sector administrativo, sino que deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización y los personales de los miembros que integran la empresa, los cuales van a contribuir al logro de los mismos. En las grandes empresas suelen expresarse por escritos, en documentos preparados específicamente, mientras que en las pequeñas compañías no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la cultura de la organización y se alcanzan de manera natural.

Capítulo IV: Análisis y descripción de puestos

4.1. Conceptos preliminares

El análisis y descripción de puestos es el procedimiento metodológico que permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. Este proceso cuenta con dos etapas claramente identificables:

1. El análisis de puestos: Es el proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización.
2. La descripción de puestos: Es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto, es decir, determina que hace el trabajador, como lo hace y bajo qué condiciones se realiza el trabajo.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es una técnica fundamental que sirve de punto de partida para el diseño de otras herramientas más avanzadas que nos permiten seguir mejorando en la gestión del capital humano en la organización.

Podríamos definir el Análisis de puesto como el proceso de obtención de información acerca de los puestos, centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que lo rodean. Este análisis se desarrolla en solo tres ocasiones. En primer lugar, cuando se funda la organización y se inicia un programa de análisis de puestos. En segundo lugar, cuando se crean nuevos puestos. En tercer lugar, cuando se modifican los puestos de manera significativa, a causas de nuevas tecnologías, métodos o procedimientos.

La Descripción del puesto es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada el contenido del puesto, así como los deberes y responsabilidades del mismo. A su vez, las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona para desarrollar un puesto de trabajo se contienen en la especificación del puesto, la cual puede ser una sección de la descripción de puesto o un documento completamente separado.

A través del análisis y descripción de puestos, se consigue ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones. Según sus necesidades, esta estructura mínima puede completarse con apartados relativos a: seguridad y medios de protección propios del puesto de trabajo, condiciones de trabajo y ambiente, relaciones internas y externas, criterios de desempeño, perfil idóneo de la persona que debería ocupar el puesto, etc.

4.2. Análisis de puestos

Según Dessler (2009) el análisis de puestos “Es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos.” Además, esta información proporciona datos

sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizaran para desarrollar las descripciones del puesto y las especificaciones del puesto.

Antes de realizar el análisis de puestos es necesario informar a los empleados las razones que han llevado a la empresa a efectuarlo, lo cual evitara desconciertos y rumores entre los empleados y garantizara su colaboración. Cuando esto no ocurre, los empleados pueden considerarse amenazados y resistirse a cooperar en el proceso de obtención de información.

Un programa de análisis de los puestos se debe desarrollar de forma planificada y cuidadosa.

Los pasos que incluye este proceso según Chiavenato (2009), son los siguientes:

1. Determinar el uso de la información del análisis del puesto, ya que esto va a determinar el tipo de datos que se tienen que reunir y por ende el método que se va a utilizar para recopilar la información, los cuales pueden ser entrevistas, cuestionario, observación directa, etc.
2. Reunir y analizar la información previa disponible, como organigramas, descripciones de puesto, diagramas de proceso. El organigrama con el cual opera la institución es un elemento muy importante ya que permite conocer de manera gráfica la ubicación de cada puesto, su interrelación y las líneas jerárquicas y de comunicación.
3. Escoger los puestos que se van a analizar, ya que puede demandar mucho tiempo su análisis, si existen varios puestos similares.
4. Reunir los datos necesarios para el análisis del puesto, es decir, se tienen que obtener datos sobre las actividades que involucra, las características, capacidades y la conducta necesarias para desempeñar correctamente el puesto, las condiciones de trabajo, etc.
5. Revisar la información con los participantes. La información recopilada debe ser verificada de manera individual con los participantes de cada puesto y su superior inmediato, para determinar si es correcta, completa y si es de fácil interpretación, ya que posteriormente sirve de base para evaluaciones de desempeño y demás actividades de recursos humanos.
6. Preparar las descripciones y especificaciones del puesto, ya que son el resultado del análisis del puesto. La descripción del puesto determina las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, mientras que la especificación del puesto determina las habilidades personales, características, capacidad y antecedentes requeridos para realizar el trabajo.

Es importante tener en cuenta que la organizaciones se encuentran en constante cambio y por eso es importante que los especialistas en recursos humanos cuya labor consiste en obtener datos sobre todos los puestos de trabajo que existen en la organización, deban describir, analizar y redefinir constantemente las descripciones y especificaciones del puesto para ir a la par de los cambios en la organización, su contenido y las tendencias del mercado laboral.

4.2.1 Métodos para reunir información para el análisis del puesto

La información acerca de las obligaciones, responsabilidades y actividades de un puesto se puede obtener de distintas maneras. En la práctica, se puede utilizar una técnica en particular o combinarlas para el propósito que persigue.

Por lo general, se requiere del esfuerzo conjunto de un especialista en recursos humanos, el trabajador y el supervisor inmediato para realizar un análisis del puesto. El especialista se ocupa de observar y analizar el puesto y después preparar una descripción y una especificación del mismo. El supervisor y el trabajador participan contestando cuestionarios que enumeran las actividades del subordinado y las obligaciones que el puesto implica.

Los métodos más utilizados para el análisis y descripción del puesto según Dessler (2009) son los siguientes: entrevista, cuestionario y observación.

Entrevista

La entrevista es el método más productivo que hace el analista de puestos al ocupante del puesto.

Esta técnica consiste en recopilar información del puesto mediante una entrevista realizada entre el especialista en recursos humanos y el titular del puesto. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del puesto de trabajo, la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el puesto de trabajo. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianza, frente a los empleados más resistentes. Se trata del método más caro ya que exige mayor planeación y supervisión administrativa.

Cuestionario

Un cuestionario es la forma más eficaz y rápida de obtener información de un gran número de personas. El análisis se efectúa al solicitar al personal, generalmente a los ocupantes del puesto por analizar o sus supervisores inmediatos, que respondan a un cuestionario por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características. Debe ser un cuestionario hecho a la medida que permita obtener las respuestas correctas y una información que pueda ser utilizada. Según Kotler & Keller (2006) “Es indispensable elaborar, probar y depurar los cuestionarios antes de utilizarlos a gran escala. A la hora de preparar un cuestionario, el investigador debe seleccionar cuidadosamente la pregunta, el modo de plantearla, las palabras y su secuencia”. La manera en que se plantea la pregunta puede influir en la respuesta.

En la práctica, un cuestionario eficaz de análisis de puestos contiene preguntas abiertas, para que el entrevistado pueda describir con sus propias palabras las actividades principales del puesto, así como preguntas estructuradas o cerradas, en donde se especifican todas las respuestas posibles.

Observación directa

Este método es útil en los puestos rutinarios y repetitivos debido a que el amplio contenido de tareas manuales se puede verificar fácilmente por medio de la observación visual, por el contrario no es apropiado cuando el puesto exige una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar.

El análisis del puesto se realiza con la observación directa del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista toma nota de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Este método se puede complementar con entrevistas al trabajador o supervisor para aclarar puntos no entendidos y explicar actividades adicionales no observadas.

4.2.2 Descripción de puestos

Una vez realizado el análisis del puesto se debe pasar a la siguiente fase que consiste en describirlo de la forma más rigurosa y objetiva posible.

Como hemos señalado anteriormente la descripción del puesto se caracteriza por que los resultados se presentan en forma de narración de las características del contenido del puesto de trabajo, de las condiciones físico- ambiental en las que se desenvuelve, las relaciones sociales y las exigencias para su desempeño.

No existe un formato estándar para redactar las descripciones de puesto, por lo tanto cada empresa puede organizar los contenidos descriptivos en base a sus necesidades y características específicas del puesto de trabajo. La mayoría de las descripciones contiene las siguientes secciones:

Identificación del puesto: Se especifica la denominación del puesto de trabajo. Una fuente de información que ayuda a estandarizar los nombres de puestos es el diccionario de nombre de ocupaciones que se denomina “Clasificación internacional de uniforme de ocupaciones” (Giménez, 2008)

Misión del puesto: Se define concretamente el objetivo que pretende alcanzar el puesto de trabajo, es decir, se establece la razón de ser del puesto dentro de la organización, reflejando por qué y para qué existe, las guías de actuación y la contribución esperada del mismo.

Plaza: Se enumera la cantidad de personas que componen el puesto de trabajo.

Relaciones: Se establece las interacciones que debe mantener el titular del puesto dentro y fuera de su entorno organizativo para el desempeño adecuado de sus funciones. Las relaciones pueden ser de dos tipos, internas, ya sea con otras unidades de la empresa y externas, que pueden ser proveedores, representantes sindicales, vendedores, etc.

Funciones: Se definen las funciones específicas propias del puesto de trabajo que se deben llevar a cabo para cumplir con la misión antes definida. Se deben seleccionar las que tienen mayor importancia y que son la razón de ser del puesto.

Criterios de desempeño: Indica que se espera que el empleado cumpla con cada una de las responsabilidades y deberes que aparecen en la descripción.

Condiciones de trabajo y ambiente: Se definen condiciones de trabajo especiales a las que está sujeto el puesto. Puede incluir elementos como nivel de ruido, condiciones peligrosas o calor, etc.

Por otra parte es muy importante destacar ciertas normas para una correcta elaboración de descripciones de puestos. Según Chiavenato (2009), en primer lugar hay que ser claro y definir de manera sencilla las actividades, funciones y responsabilidades inherentes a cada puesto, evitando utilizar lenguaje técnico.

En segundo lugar, hay que definir el alcance y la naturaleza del puesto de trabajo, teniendo en cuenta que se describe el puesto, no a la persona que lo ocupa y se supone un desempeño adecuado, no de experto ni principiante.

En tercer lugar, hay que ser breve y desarrollar descripciones de puestos cortas y exactas para un mayor entendimiento de los ocupantes del puesto.

Por último, es importante verificar con el ocupante del puesto y el supervisor inmediato si la descripción es adecuada al puesto de trabajo.

En las descripciones de puesto es importante utilizar verbos que impliquen acción, como: analizar, montar, planificar, transmitir, mantener, supervisar, ejecutar, controlar, buscar, aprobar, recomendar, inspeccionar, etc.

Capítulo V: Motivación

El cambio continuo en que viven las organizaciones en la actualidad y los problemas y dificultades a las que se enfrentan, llevan a buscar otras fuentes de competitividad y calidad para alcanzar las metas y objetivos de la organización. Los procesos motivacionales que viven las empresas contribuyen en gran medida a un buen desarrollo y competitividad de las organizaciones. En las organizaciones durante muchos años no se tuvo en cuenta al trabajador como un ser humano capaz de desarrollarse dentro de la empresa tanto personal como profesionalmente. Hoy en día se ha retomado la importancia de la motivación en las estrategias corporativas para fomentar un mejor desempeño laboral, contribuyendo a una mejor calidad de vida de los empleados.

Robbins Stephen (2005, p.392), define motivación como “La voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”. La motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, por lo tanto, se limita el enfoque a las metas organizacionales, con el objetivo de reflejar el interés en el comportamiento relacionado al trabajo.

Esta definición muestra tres elementos claves: esfuerzo, metas organizacionales y necesidades.

El elemento esfuerzo es una medida de la intensidad o impulso y es el elemento en que se centra cuando se habla de motivación. Sin embargo es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño del trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice con una dirección que beneficie a la organización. Por lo tanto, se debe considerar la calidad del esfuerzo, así como la intensidad. Por último, la motivación se considera como un proceso de satisfacción de necesidades. Las necesidades primarias como aire, alimento y agua, son innatas y el cuerpo humano no puede sobrevivir sin ellas. Una necesidad le da a una persona la sensación de carencia de algo valioso. Por lo tanto, cuando las necesidades están presentes el individuo busca satisfacerlas y en el contexto laboral las necesidades debe ser compatibles con las metas de la organización, sino el individuo puede ejercer altos niveles de esfuerzo e ir en contra de los intereses de la organización. Sin embargo, cumplir con las metas laborales deseadas contribuye a una reducción en las deficiencias de necesidades.

Por último, para lograr comprender la motivación es muy importante considerar los aspectos socio-culturales de la sociedad donde se desempeña el trabajador, como también la individualidad de este. (Gibson et. Al., 2006, p. 132) afirma que “la motivación es un concepto universal que debe ser alineado con el entorno y los antecedentes culturales”. Cuando se crean programas motivacionales se deben identificar los factores que realmente motivan a la persona de manera individual y colectivamente, ya que todos los seres humanos tienen necesidades e intereses completamente distintos, y también diferente grado y forma de satisfacerlos. La motivación puede ser un aspecto motivador muy poderoso en un entorno o país o puede ser un fracaso en otro entorno o nación.

5.1. Teorías de la motivación en el ámbito laboral

Gibson afirma que las teorías de la motivación se clasifican en dos categorías (Gibson, Ivancevich, Donnley, Konopaske, 2006):

Las teorías del contenido, las cuales enfocan en los factores internos de la persona y estudian las necesidades específicas que motivan a los individuos. A su vez, las organizaciones deben ser conscientes de las diferencias en necesidades, deseos o metas del ser humano.

Esta teoría que fue la primera en desarrollarse desde el punto de vista temporal, comprende las siguientes teorías: Jerarquía de necesidades de Maslow; Teoría ERG de Alderfer; Teoría de dos factores de Herzberg; Teoría de las necesidades de McClelland.

Las teorías del proceso, describen y analizan como se desarrolla el proceso de motivación e identifica los factores externos a la persona. Por lo tanto, la organización debe comprender como los individuos eligen con base a sus preferencias, recompensas y logros. Esta teoría abarca las siguientes teorías: Teoría de las expectativas de Víctor Vroom; Teoría de la equidad de J. Stacey Adams; Teoría del reforzamiento de Skinner; Teoría del establecimiento de metas de Locke.

A continuación se desarrollan tres teorías: La jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de las expectativas y por último, la teoría X y Teoría Y de la motivación en relación a lo que se asume que se ajusta mejor al propósito del presente Trabajo de grado.

5.1.1. Maslow: Teoría de la jerarquía de las necesidades

En su obra basada en la motivación y la personalidad, Maslow define la motivación como un conjunto de necesidades jerarquizadas que tiene el individuo, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias.

Según Hampton (1991), las necesidades jerarquizadas que Maslow ubica en la pirámide en orden ascendente, según el grado de motivación y dificultad, son las siguientes:

Fisiológicas: Es el nivel más bajo de la jerarquía y son las necesidades primarias que todo ser humano intenta satisfacer primero, las cuales incluye el hambre, la sed, el abrigo y otras necesidades corporales.

De seguridad: Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, empiezan a dominar las de seguridad, las cuales se refieren a la protección de las personas de los posibles peligros a los que están expuestos.

Sociales: Una vez que se satisfacen las necesidades anteriores, aparece la necesidad de socializar con otros individuos, ya que las personas tienen la necesidad de sentirse acompañado de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, comunicarse y entablar amistad.

De estima: El cuarto nivel de necesidades es el de la estima. La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. Las necesidades de reconocimiento o estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo. Estas necesidades llegan a ser dominantes una vez que se satisface por completo las necesidades fisiológicas, de seguridad y las sociales.

De autorrealización: También se denominan necesidades de auto actualización o auto superación y son las últimas en la pirámide. En este nivel, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. De esta forma pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales.

Según lo expresado precedentemente las necesidades están dispuestas en una jerarquía por orden de su poder para motivar la conducta. En la parte inferior de la pirámide están las necesidades más básicas del individuo y en el nivel superior se sitúan sus últimos deseos o aspiraciones, ya que el afán de superación es intrínseco al ser humano. A su vez, mientras permanezcan insatisfechas las necesidades, domina la conducta de la persona y motiva su comportamiento. Sin embargo, cuando se satisfacen pierden el poder para motivar. De manera que si una organización desea motivar a una persona, necesita comprender en qué nivel de la jerarquía se encuentra en la actualidad y enfocarse a la satisfacción de las necesidades en ese nivel o el siguiente superior.

Por otra parte, Hampton (1991, p 436) afirma que “La pirámide de necesidades de Maslow refleja la cultura de los norteamericanos ingleses. En cambio los gerentes japoneses parecen tener una jerarquía que asigna un lugar superior a las necesidades sociales y de seguridad porque están menos satisfechas, que a la autorrealización” Es por esto que es importante tener presentes las diferencias culturales e individuales para motivar a los trabajadores.

Esta teoría no ha sido respaldada por ninguna investigación de campo. (Maslow, 1991) Afirma “que la teoría de la realización personal en sí misma no es suficiente, ya que las suposiciones deben ser ampliadas en una elaboración más profunda, al considerar factores tales como lo bueno de otras personas y la organización como un todo”. Por lo tanto, no se recomienda usar esta teoría para predecir el comportamiento humano.

5.1.2. Vroom: Teoría de las expectativas

Robbins (2005) afirma que “La fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto este seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo”. Por lo tanto, esta teoría considera que la motivación de un trabajador en su entorno laboral depende de los logros y objetivos que desea o pretende alcanzar en su trabajo y de las probabilidades reales de poder conseguirlos. (Robbins, 2005, p. 230)

A su vez, se debe tener en cuenta, que el resultado final no solo depende del esfuerzo realizado por el trabajador en la realización de sus tareas, además influyen variables externas al

trabajador que no se pueden controlar. Por ello, los trabajadores se esfuerzan en trabajar de determinada forma con la expectativa de conseguir alcanzar unos resultados.

El esfuerzo que desarrolla un trabajador en la realización de su tarea se enfocará en tres relaciones:

- Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
- Relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
- Relación recompensas-metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que le sean.

Esta teoría es una de las más populares y ampliamente aceptada por los investigadores.

5.1.3. Teoría X y Teoría Y

Douglas McGregor, uno de los más influyentes teóricos del comportamiento en la teoría de las organizaciones, basó sus teorías “X” e “Y” en dos exponentes importantes en todo lo referido a la administración de Recursos Humanos. La teoría “X”, basada en las definiciones de autoridad de Max Webber (teoría clásica) y la teoría “Y” en base a las motivaciones de Abraham Maslow.

Según Chiavenato (2009), la teoría “X” establece que el trabajador es visto como un irresponsable al que no le gusta trabajar, y al que no le interesa ejercer responsabilidades, sino que prefiere que las decisiones las tome un superior. De esta manera, es que se necesitan jefes de carácter autoritario que obliguen y controlen a las personas para que estas realicen el trabajo asignado, sino los objetivos planteados no serán nunca llevados a cabo. El jefe debe indicar qué se debe hacer y cómo hacerlo, marcando tiempos y dictando las normas a seguir, ejerciendo constante presión con la amenaza de sanciones. Por último, es importante destacar que la motivación primordial del hombre son los incentivos económicos que percibe por su labor realizada.

A diferencia con la “Teoría X”, la “Teoría Y” es más humanística y se basa en la teoría de relaciones. Aquí, los trabajadores son vistos con voluntad de trabajo y con el compromiso suficiente como para buscar responsabilidades. El desempeño de las personas crecerá si el trabajo es ordenado y a su vez cada uno tiene la independencia suficiente como para tomar las decisiones necesarias y ejercer su autocontrol, de esta manera el compromiso aumentará y el empleado seguirá creciendo en búsqueda de la autorrealización.

Según Chiavenato (2006, p. 137) esta teoría “es un proceso para crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación”. Por lo tanto, se considera una administración altamente participativa, democrática y por objetivos, basada en valores

humanos y sociales, mientras que la teoría X propone una administración autocrática a través de controles externos impuestos al individuo.

5.2. Implicancias de la motivación laboral

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. En ellos, ha empezado a darse un déficit de recursos cualificados y es por eso que las empresas están buscando formas de atraer y retener los recursos humanos.

Sin embargo, el mercado de trabajo se ha transformado y en la actualidad la retribución ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un puesto dejando paso a otras consideraciones como la flexibilidad, las medidas de conciliación, el desarrollo personal y profesional, para lograr una mejor calidad de vida laboral.

Según la revista digital llamada “Doble Clik” de Tarjeta Naranja¹, el último informe “Estado global del trabajo” elaborado por la consultora Gallup, las organizaciones están dejando de lado las estructuras rígidas y jerárquicas para ir hacia un modo de trabajo en equipo, flexible y orientado a objetivos, en donde los empleados tengan autonomía para tomar decisiones y ejercer un auto control, fomentando las relaciones interpersonales con sus pares. Esto permite que el personal se comprometa con la empresa y sea fiel a sus objetivos, crecimiento, etc. Para adaptarse a los cambios y al entorno competitivo, las empresas deben motivar a sus empleados, para lograr una mayor productividad, mejores resultados y apuntar hacia un estilo de vida que contempla el sano equilibrio entre vida personal y laboral.

La revista Doble Clik afirma que el año 2018 es "El año de la experiencia del empleado", es decir que para lograr un compromiso real de su parte es necesario tener en cuenta lo que experimenta tanto dentro como fuera del horario laboral. A su vez, esta revista enumera ciertos tips para generar compromiso y motivación en los empleados:

- Las organizaciones deben ser flexibles y proporcionar un equilibrio entre la vida personal y laboral del empleado, concediendo permisos para capacitarse, asistir a eventos escolares de los hijos, médicos, etc.
- Realizar reuniones mensuales y anuales, para fomentar el clima laboral, las relaciones interpersonales, la motivación, etc.

¹Revista Digital “Doble Clik” de Tarjeta Naranja. (2018). La motivación modelo del 2018. Recuperado el 19 de julio de 2018.

<https://www.naranja.com/para-tu-comercio/dobleclikdigital/5781-asi-es-la-motivacion-modelo-2018>

- Proporcionar capacitaciones, es decir, fomentar a todo el personal a incorporar conocimientos y habilidad nuevas en temas inherentes a sus tareas.
- Fomentar el compañerismo y no la competitividad para generar un buen ambiente laboral, en donde los empleados se sientan a gusto en su lugar de trabajo.
- Crear juegos, para fomentar la felicidad en el trabajo y lograr una predisposición positiva y contagiosa que se transmita hacia los pares y clientes.

Todas estas acciones permiten que el personal tenga una participación activa y responsable para el logro de los objetivos empresariales, propiciando un ambiente armónico, de cooperación, solidaridad y desarrollo de valores que identifica a la empresa. A su vez, esto permite un mejor desempeño laboral y estado de ánimo del personal en el ambiente de trabajo, lo cual se traduce en una mayor satisfacción, productividad y fidelización de los clientes con la empresa.

Es por esto que en la actualidad las personas valoran la flexibilidad en el trabajo, autonomía, programas de apoyo, capacitación y formación, medidas de conciliación de la vida personal y laboral, como también un buen ambiente y clima laboral que permita a las personas desempeñar sus tareas adecuadamente, generando un equilibrio entre la calidad de vida laboral y personal.

5.3. Incentivos

A finales de 1880, Frederick Taylor y el movimiento de la administración científica iniciaron el auge de los sistemas de incentivos financieros al proporcionar incentivos económicos a los individuos.

Taylor consideraba que el pago a destajo y los premios a la producción permitían conciliar los intereses supuestamente antagónicos de empresarios y trabajadores, ya que un mayor nivel de producción y productividad debía mejorar la utilidad de la empresa y, al mismo tiempo, aumentar los ingresos de los trabajadores.

Taylor realizó tres contribuciones a la sociedad: Según Dessler (2009, p. 472), “Vio la necesidad de un trabajo justo para un día, es decir, estándares de resultados que los patrones debían diseñar para cada puesto con base en un cuidadoso análisis científico”. Además, encabezó el movimiento de la administración científica, un enfoque que destacaba la mejora de los métodos laborales mediante la observación y el análisis. Y por último, popularizó los planes de incentivos.

Por lo tanto, los cambios ocurridos a medida que avanza la humanidad, han propiciado la implementación de los incentivos, ya que las organizaciones empiezan a tener en cuenta que las necesidades de los trabajadores han cambiado, por lo que es necesario que las empresas implementen planes basados en las necesidades y expectativas de cada trabajador, con el objetivo que los mismos puedan desarrollarse individual y profesionalmente, impactando directamente en la satisfacción laboral, productividad y logrando un mayor compromiso con la organización.

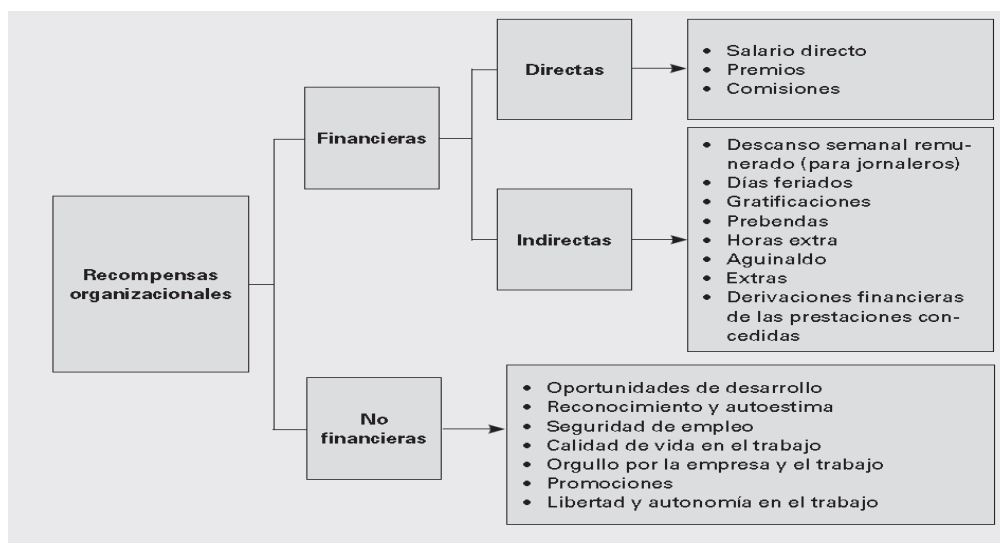
Es por esto que, un ambiente laboral con un sistema de incentivos que fomente el compromiso y el sentido de pertenencia de los trabajadores, será siempre una ventaja competitiva para cualquier organización.

5.3.1. Tipos de incentivos

En un mundo globalizado y altamente competitivo como el de la actualidad, los incentivos laborales se han convertido en un factor determinante o ineludible para lograr la satisfacción del personal y por ende el aumento en los volúmenes de producción, lo que destaca la importancia de esta forma de compensación.

Chiavenato (2000, p. 318) define los Incentivos como “una gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas asumen su membresía en la organización (decisión de participar) y, una vez en ella, aportan su tiempo, esfuerzo y otros recursos personales (decisión de desempeño)”. A su vez, la compensación es el sistema de incentivos y recompensas que la organización establece para remunerar y recompensar a las personas que trabajan en ella. En la siguiente figura se presenta la clasificación de recompensas.

Figura 4 Clasificación de recompensas



Los diversos tipos de recompensas.

Fuente: Chiavenato (2000)

- La recompensa financiera directa, está compuesta en primer lugar por el salario, punto básico de la remuneración y corresponde al salario estándar que recibe un empleado por el cargo que ejerce y por los servicios que presta durante un determinado periodo. En segundo lugar, se encuentran los premios y comisiones, los cuales son el tipo de incentivos más habitual entre los comerciantes y vendedores. En este caso, el profesional recibe un porcentaje fijado previamente sobre cada producto vendido o servicio contratado por cada nuevo cliente.

- La recompensa financiera indirecta. El salario indirecto incluye: vacaciones anuales pagas, cobertura de salud, seguro de vida y jubilación, prestamos, gratificaciones y la legislación laboral (previendo, en algunos casos, una contribución parcial del trabajador, que es deducida de sus haberes) y otorgados en forma graciable por las empresas”. Por lo tanto, la suma del salario e indirecto constituye la remuneración.
- La recompensa extrafinanciera, se relacionan principalmente con la calidad de vida laboral del personal, e incluye: trato justo, posibilidades de progreso, prestigio, autoestima, reconocimiento, autorrealización, estabilidad en el empleo, horas flexibles, etc.

La empresa usa su paquete total de recompensas para atraer, retener y motivar a los empleados, mejorar la productividad, limitar costes y alinear las actividades cotidianas con la estrategia de negocios. A su vez, sirven para disminuir la rotación del personal dentro de la organización, aumentar el esfuerzo del empleado y cumplir con los estándares de desempeño y productividad establecidos por la organización.

Para que los programas de recompensas diseñados por las empresas sean realmente efectivos, deben cumplir una serie de requisitos: se debe combinar incentivos monetarios con no monetarios, ser claros, concretos, fáciles de medir, entender y alcanzar por los trabajadores .A su vez, tienen que resultar realmente motivadores para los empleados, impactando directamente sobre su productividad.

Por último, Sherman, Bohlander & Snell (1999, p. 346) afirman que “se deben definir normas objetivas para juzgar el desempeño del personal, con la finalidad de lograr una conexión entre el pago de incentivos y el desempeño del puesto”, y que a su vez, los mismos no se conviertan en una obligación para la empresa y un derecho para los empleados.

5.3.2. Ventajas de implementar un plan de incentivo

Los incentivos laborales son reconocimientos otorgados por la organización a los empleados por el cumplimiento y consecución de las metas propuestas de manera eficaz y adecuada. Como dijimos anteriormente la mayoría de las veces se realizan en dinero aparte del salario y en otras ocasiones se realiza en especie.

Una de las ventajas de estos programas es motivar al personal a que desarrolle sus capacidades y que así mismo las cumpla por encima del promedio dando un valor agregado.

A su vez, Werther y Keith (2000), identifican numerosas ventajas de estos planes:

- Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño.
- Los incentivos son fáciles de gestionar, cuantificar y monitorear, cuando están relacionados directamente con el desempeño de una actividad o logro de metas cuantitativas.

- Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para empleado y la organización.
- Permite aumentar las ventas y productividad de la empresa.
- Reduce la rotación, el ausentismo y retiene a los mejores empleados pensando en el largo plazo.
- Los empleados se comprometen con la organización, ya que se sienten valorados y apreciados por su trabajo y esfuerzo.
- Incentivan el trabajo en equipo y mejoran la colaboración entre ellos.
- Aumenta la satisfacción y calidad de vida en el trabajo ya que permite a los empleados desarrollarse individual y profesionalmente, generando un mayor sentido de pertenencia con la organización.

Cada empresa es única y tiene objetivos diferentes, por ende, se deben crear planes de incentivos específicos a su realidad, estrategias, metas, objetivos y necesidades de los empleados. Por lo tanto, en algunas empresas se pueden crear planes de incentivos netamente monetarios que consigan reforzar el rendimiento de los empleados, mientras que en otras se puede implementar un plan que combine los incentivos económicos y no económicos.

5.3.3. Tendencias y actualidad

Los responsables del departamento de recursos humanos de una organización deben tener presente que existe una nueva generación dentro del mercado laboral, identificada como la Generación Y/ Millennials que va desde el año 1981- 2000, y a su vez, convive con las demás generaciones existentes en la sociedad.

Los norteamericanos Neil Howe y William Strauss bautizaron la Generación Y/ Millennials, caracterizada por haber crecido en un contexto híper conectado y de interacción, a través del acceso a Internet, dispositivos móviles, y redes sociales. Es una generación altamente informada, sobre estimulada y que busca la satisfacción inmediata. A su vez, son optimistas y colaboradores.

En el mundo laboral los jóvenes de esta generación priorizan los horarios flexibles, un buen grupo de trabajo y un ambiente laboral agradable. No son leales a la empresa, por lo tanto buscan tener menos ataduras, aprovechar las oportunidades, auto realizarse, capacitarse constantemente y crecer profesionalmente, manteniendo un equilibrio entre la vida laboral y personal.

Según estadísticas a la que accedió Clarín, “6 de cada 10 millennials prefieren una buena experiencia laboral sobre un salario a la hora de priorizar cambiar de trabajo”. A su vez, según un estudio publicado por Page Personnel Argentina², perteneciente a la consultora de reclutamiento de

² Los jóvenes privilegian la experiencia al salario a la hora de elegir un trabajo. Fecha: 16/05/2017- Recuperado: 20/08/2018 <https://www.pagepersonnel.com.ar/>

ejecutivos PageGroup, si consiguen un trabajo en el que sientan que se pueden desarrollar, pasa a un segundo plano cuánto cobran. A su vez, esta encuesta asegura que al momento de pensar en cambiar de trabajo, el 61% de los entrevistados prioriza el plan o proyección de carrera, incluso sobre los beneficios que suelen mencionarse entre las condiciones para elegir un empleo.

La organización internacional Google fue nombrada por la revista Fortune como la mejor organización para trabajar por la generación millennials, mientras que Microsoft quedo en el puesto N° 75. Facebook y Apple ni siquiera formaron parte de la lista. El responsable del departamento de Recursos Humanos de Google, Laszlo Bock, establece que lo sé que intenta potenciar en la organización son tres elementos básicos para que una empresa tenga éxito: innovación, eficiencia y sentido de pertenencia.

A su vez, Laszlo Bock, en la entrevista concedida al diario ABC de España³ establece que el trabajo no debe ser una obligación impuesta por el dinero, sino un sitio agradable y divertido para que los colaboradores se sientan cómodos, es por ello que Google cuenta con una diversidad de incentivos como masajes relajantes, áreas recreativas, gimnasio, canchas de futbol, guardería, días libres, prestaciones adicionales y beneficios singulares como permitir la visita de las mascotas a la oficina.

Por lo tanto, el esparcimiento y la diversión mejoran el ambiente laboral y las relaciones interpersonales de los integrantes de un equipo de trabajo, provocando que la productividad de los trabajadores sea estimulada al igual que su lealtad a la compañía. Otros beneficios están vinculados a ciertas libertades, ya sea realizar trámites, atender asuntos personales, asistir a eventos familiares o escolares, etc.

En la actualidad, las organizaciones están descubriendo que brindarles a los trabajadores beneficios que faciliten y promuevan mantener el equilibrio vida personal-laboral, crea un mayor sentido de pertenencia. Estos sistemas de beneficios deben ser lo suficientemente dinámicos y flexibles para evitar que el empleado los perciba como derechos adquiridos.

Por lo tanto, se identifica la importancia de que las empresas tomen conciencia de las necesidades personales y sociales de los empleados y de las distintas generaciones presentes en la organización y a su vez, creen planes de incentivos desafiantes para atraer, retener y motivar al personal dentro de la organización.

³ Laszlo Bock: «Los empleados lo que quieren es que les dejen trabajar tranquilos»
Fecha: 02/06/2015 https://www.abc.es/economia/20150602/abci-google-recursos-humanos-vicepresidente-201506011028.html#ns_campaign=mod-sugeridos&ns_mchannel=relacionados&ns_source=laszlo-bock-los-empleados-lo-que-quieren-es-que-les-dejen-trabajar-tranquilos&ns_linkname=noticia.foto.economia&ns_fee=pos-1
Recuperado: 20/08/2018

5.4. Capacitación y desarrollo

Según Chiavenato (2009, p. 371), existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas. “La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí.” Sin embargo, ambos conceptos son procesos de aprendizaje, en los cuales se desarrollan las competencias de las personas para qué pueden ser más productivas, creativas, innovadoras, impactando en el bienestar de la organización y de las personas.

A su vez, Sherman, Bohlander & Snell. (1999, p. 170) afirman que “la tendencia es combinar ambos términos en una frase “capacitación y desarrollo”, para reconocer la combinación de actividades que utiliza la organización a fin de elevar la base de habilidades de sus empleados”

Por lo tanto, la capacitación y el desarrollo es una herramienta que tienen las empresas, para desarrollar habilidades y competencia en las personas, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño en el puesto de trabajo, contribuir mejor con los objetivos organizaciones y producir un cambio de comportamiento positivo que agregue valor a las personas.

5.4.1. Proceso de capacitación

Debido a que el objetivo principal de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es necesario desarrollar programas que no pierdan de vistas las metas y estrategias organizacionales.

A su vez, a fin de asegurar que la inversión en capacitación y desarrollo tenga un impacto favorable sobre el desempeño individual de las personas y de la organización, es preciso utilizar un enfoque sistemático en la capacitación. Este enfoque supone cuatro fases Sherman, Bohlander & Snell. (1999):

1) Detección o diagnóstico de las necesidades de capacitación: Esta etapa es el primer paso en el proceso de capacitación y corresponde al diagnóstico preliminar de lo que debe hacerse. A su vez, contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. Para diagnosticar las necesidades de capacitación se deben realizar análisis a los tres niveles organizacionales que se señalan a continuación:

- Análisis en toda la organización: es aquél que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación.
- Análisis de tareas y procesos: se analiza la descripción y especificaciones de puesto para identificar las habilidades, destrezas y competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus trabajos.

➤ Análisis de la persona: se debe identificar que empleados necesitan capacitación y quienes no la necesitan. A su vez, se debe identificar la clase de capacitación que se necesita. Y por último, se debe comparar el desempeño del empleado contra los estándares establecidos.

5.4.2. Indicadores de las necesidades de capacitación

A su vez, Chiavenato (2009) establece dos indicadores que sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de capacitación ya existentes (indicadores a posteriori).

1. Indicadores a *priori*: Son eventos que pueden suceder en un futuro cercano y que por lo tanto, provocaran necesidades de capacitación para toda la organización. Estos eventos puede ser:

- Reducción del número de empleados
- Ingreso de nuevos empleados para cubrir nuevos puestos.
- Expansión o reducción de la empresa
- Producción y comercialización de nuevos productos
- Cambios en los métodos de trabajo.
- Licencias y vacaciones del personal.

2. Indicadores a *Posteriori*: Son problemas que están presentes en la organización por la ausencia de capacitación y que se deben solucionar rápidamente para no afectar los resultados de la misma.

a) Problemas en las tareas y operaciones:

- Baja productividad y calidad de los productos y servicios
- Aumento del índice de accidentes
- Errores y desperdicios

b) Problemas en los recursos humanos:

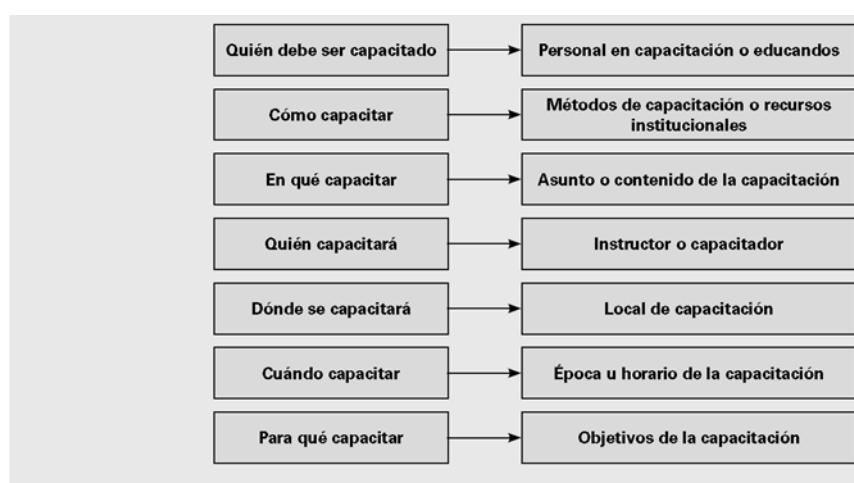
- Aumento en el índice de rotación de personal y ausentismo
- Deficiente comunicación y relación entre el personal
- Poco interés por el trabajo
- Falta de cooperación y compañerismo
- Deficiente atención al cliente.

Sin embargo, aparte de los indicadores se puede recurrir a otras técnicas como los informes de los supervisores, los registros de personal, las solicitudes de la administración para capacitar al personal, la observación de los trabajadores en sus labores, las pruebas de conocimiento y las encuestas a clientes.

2) Diseño del programa de capacitación:

El diagnóstico o determinación de las necesidades debe suministrar la información para realizar la programación, es decir, determinar los medios o aspectos necesarios que den solución a las insuficiencias detectadas y de la cual se debe extraer los datos que se presentan en la siguiente figura.

Figura 5 Programación de la capacitación



Fuente: Chiavenato, 2009, p: 380

El programa de capacitación exige una planeación, la cual debe abarcar desde la determinación de los objetivos de capacitación y desarrollo hasta la elección de los métodos a utilizar, la cantidad de personas a capacitarse, el tiempo, horario, lugar, recursos a utilizar, evaluación de los resultados, entre otros.

5.4.3. Técnicas de capacitación

A su vez, en esta etapa deben seleccionarse las técnicas que van a utilizarse, las cuales se clasifican en cuanto al uso, tiempo y lugar de aplicación.

Técnicas de capacitación en cuanto al uso

1. Orientadas al contenido: diseñadas para la transmisión de conocimientos o de información. Ejemplo: Métodos audiovisuales, Instrucción programada, instrucción asistida por computadora, etc.

2. Orientadas al Proceso: debe estar diseñada para cambiar actitudes o desarrollar habilidades en las relaciones interpersonales. Ejemplo: Juego de negocios, representación de papeles, etc.

3. Técnicas mixtas: es una combinación de las dos técnicas anteriores. Entre las más utilizadas se destacan, las conferencias, estudios de casos, simulaciones y juegos, etc.

Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo

1. Capacitación antes del ingreso al trabajo: Inducción o integración a la empresa

Proceso formal para familiarizar a los empleados que recién ingresan con la organización, sus puestos y unidades de trabajo. El objetivo es lograr una rápida adaptación del nuevo integrante a la empresa.

2. Capacitación después del ingreso al trabajo: Esta capacitación se podrá desarrollar en el lugar de trabajo o fuera del lugar de trabajo.

Técnicas de capacitación en cuanto al lugar

1. En el lugar de trabajo: Es la capacitación más utilizada por pequeñas empresas, ya que proporciona enseñanzas o entrenamiento mientras el personal realiza su trabajo.

2. Fuera del lugar de trabajo: Por lo general, son capacitaciones que no están relacionadas al directamente al puesto de trabajo.

Por lo tanto, las empresas pueden utilizar diferentes técnicas y modalidades en función del puesto, urgencia y posibilidades de la misma.

3) Implementación del programa de capacitación:

Esta tercera etapa consiste en transmitir los conocimientos necesarios al personal de la organización. En primer lugar, se deben seleccionar los métodos de capacitación apropiados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se deben aprender. Luego, se debe planear los manuales del curso y material didáctico con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. En tercer lugar, se debe contratar a un instructor interno, el cual debe reunir ciertas cualidades personales, como capacidad didáctica, facilidad de interacción, empatía, etc. Es muy importante que tanto los jefes como los supervisores apoyen y participen de manera activa en la ejecución del programa. Por último, se debe coordinar con los jefes de los participantes para que estos sean programados e informados sobre la evolución del entrenamiento.

4) Evaluación del programa de capacitación:

Esta última etapa consiste en evaluar el programa de capacitación para determinar su eficacia, es decir, verificar si se cumplió con las expectativas de la organización y de las personas.

A su vez, Kirkpatrick propone cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación:

1. Reacción: Mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de la capacitación. Se debe recabar información sobre los contenidos del programa, las técnicas que se utilizaron, la utilidad del curso según los participantes, la efectividad del instructor, etc.

2. Aprendizaje: Se debe evaluar el grado de aprendizaje y determinar si el participante adquirió nuevos conocimientos y habilidades. A su vez, se debe identificar si la conducta del participante cambió en función de la capacitación y de los conocimientos aprendidos.

3. Comportamiento: Se debe evaluar lo que se denomina “la transferencia de la capacitación”, es decir, si el personal aplica de manera efectiva los principios aprendidos sobre el puesto de trabajo. Las técnicas que se utilizan para evaluar los cambios de comportamiento son: observación, evaluación de 360° o investigaciones realizadas por colaboradores.

4. Resultado: El objetivo es medir el efecto de la capacitación sobre los resultados de las actividades de la organización. Por lo tanto, los programas de capacitación y entrenamiento deberían generar un aumento en la productividad, reducir el ciclo de producción, mejorar la calidad de los productos y servicios, mejorar la atención al cliente y disminuir el índice de rotación del personal, como también el ausentismo.

Por lo tanto, administrar la capacitación implica planearla estratégicamente ya que debe estar alineada a la planeación estratégica que le dio origen. Finalmente, luego de analizar este proceso queda clara la importancia de que todas las organizaciones proporcionen un programa de capacitación eficaz que incremente las habilidades, capacidades y conocimientos del personal para lograr un mejor desempeño en sus tareas impactando favorablemente sobre los resultados de la organización.

5.5. Evaluación del desempeño

Para el logro de una organización competitiva, es preciso contar con un recurso humano comprometido y capaz de brindar a la organización todos sus conocimientos y habilidades. Es por esto, que es fundamental que todas las organizaciones le den a conocer al personal recién ingresado el conjunto de objetivos, políticas, filosofías y valores que rigen en la empresa, como también orientarlos en cuanto a las funciones, procedimientos y responsabilidades a su cargo.

Una vez establecidos los lineamientos generales al personal se puede definir la evaluación de desempeño, la cual es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización.

5.5.1. Fases de la evaluación del desempeño

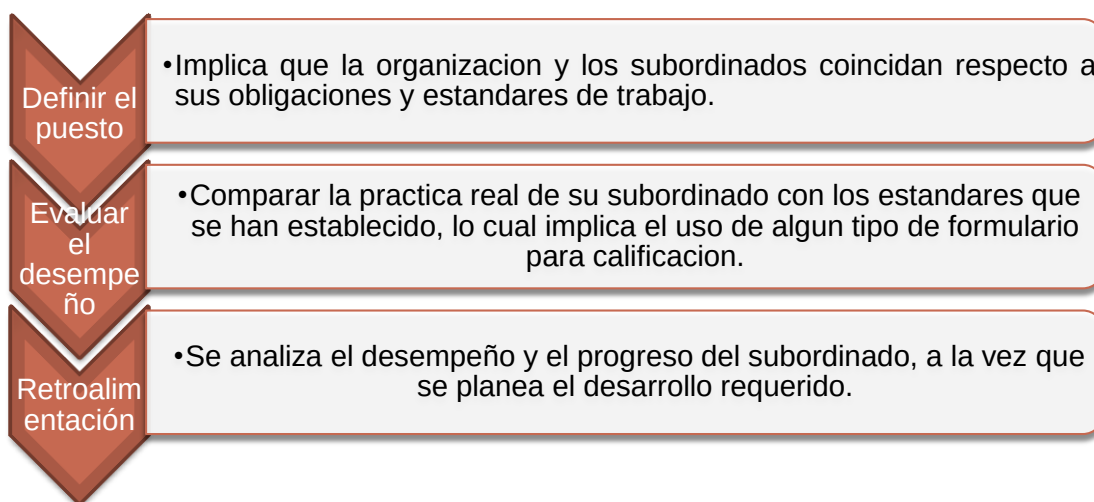
Chiavenato (2009) define La evaluación del desempeño como “una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo”, es decir, es una herramienta la cual evalúa no solo el desempeño de las actividades, sino también la consecución de las metas y objetivos establecidos por la empresa (Chiavenato, 2009, p. 245).

La evaluación del desempeño es un instrumento para mejorar resultados, es decir, no es un fin en sí mismo. Dicha evaluación está dirigida específicamente al personal y su apreciación al puesto de trabajo que ocupa y por consiguiente al rendimiento que proporciona. A su vez, esta técnica debe ser aceptada por las dos partes y considerar que va a producir beneficios positivos tanto para la organización como para el colaborador (Chiavenato, 2009).

Por otra parte, Dressler (1997, p. 336), define este concepto “como cualquier procedimiento que incluya los siguientes pasos: 1. el establecimiento de estándares laborales, 2. la evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares, y 3. informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel.”

Considerando tales conceptos se presenta gráficamente la siguiente figura.

Figura 6 Pasos para la evaluación del desempeño



Fuente: elaboración propia en base a Chiavenato, 2009

Si esta técnica se aplica de forma correcta ayuda a determinar problemas en cuanto a capacidades, aptitudes, habilidades de un trabajador, necesidades de capacitación y hasta conflictos de integración.

Por normal general, las organizaciones más conservadoras centralizan la evaluación del desempeño en el departamento de recursos humanos. La misma, puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, aunque necesita uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados válidos, confiables y utilizables.

Sin embargo, en las organizaciones más democráticas y participativas, se propone al colaborador autoevaluar libremente su desempeño, en base a criterios de referencias impuestos por la organización.

5.5.2. Propósitos y beneficios

Una de las decisiones más comunes en las evaluaciones de desempeño, es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales. A su vez, la información obtenida de la evaluación de los trabajadores, sirve para detectar necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como organizacional.

Otro uso importante de la evaluación del personal, es fomentar la mejora de resultados. Es decir, la información se utiliza para comunicar al personal como está desempeñando sus actividades, y a su vez, proponer medidas orientadas a mejorar el estándar de desempeño del personal.

Esta herramienta es potencialmente útil para evitar la retroalimentación de errores y los desvíos del plan estratégico para lograr las metas establecidas.

Los enfoques más recientes a la evaluación del desempeño hacen énfasis en la capacitación y en los planes de crecimiento y desarrollo para los empleados, ya que el propósito de la organización es mejorar el comportamiento laboral, impactando directamente sobre su desempeño, productividad, motivación, y a su vez, proporcionando beneficios a corto, mediano y largo plazo, donde los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Por otro lado, las razones más frecuentes por las que fracasan estos programas son: la falta de información y apoyo de la alta dirección, normas de desempeño poco claras que no agregan valor a nadie y generan conflicto entre los colaboradores; ausencia de una evaluación crítica y objetiva ya que la importancia recae en llenar formularios excesivos; ausencia de la retroalimentación sobre el desempeño de los colaboradores y utilización del programa para generar conflictos. (Sherman, Bohlander & Snell, 1999, p. 260-262)

5.5.3. Métodos de evaluación del desempeño

Para realizar una evaluación eficiente y objetiva, existen métodos preestablecidos basados en lineamientos específicos que conllevan a realizar evaluaciones formales y que guían al evaluador a implementar dicho proceso de manera correcta.

Sherman, Bohlander & Snell (1999) clasifican estos métodos de manera genérica de acuerdo con lo que miden: características, conductas o resultados.

1. **Métodos de rasgos:** Estos métodos están diseñados para medir el grado en el que un empleado posee determinadas características que son esenciales para desempeñar determinado puesto y para toda la organización. Estos rasgos pueden ser la iniciativa, liderazgo, confiabilidad, entre otros. Son métodos que están diseñados en base a un análisis y descripción de puestos, previamente establecido en la organización, ya que de lo contrario, pueden conducir a errores de

subjetividad de parte de los evaluadores. Los métodos de rasgos más utilizados son: Escalas gráficas de calificación; método de mixtas; método de distribución forzada y el método de ensayo.

2. **Métodos de comportamiento:** Estos métodos se basan en descripciones de comportamientos que deben tener los empleados según el puesto que ocupan, así como también definir qué acciones deben exhibirse en cada puesto y cuáles no. Son métodos útiles para proporcionar retroalimentación a los colaboradores sobre su desarrollo profesional. Los métodos de comportamiento más utilizados son: Método del incidente crítico; método de listas de verificación del comportamiento; escala de evaluación basada en el comportamiento y la escala de observación del comportamiento.

3. **Métodos de resultados:** Estos métodos se caracterizan por evaluar los resultados que obtienen los empleados mediante su trabajo y desempeño. A su vez, son más objetivos ya que proporcionan cifras exactas del desempeño de un empleado, cifras similares a indicadores de venta o producción atribuyendo la responsabilidad de los resultados a los empleados evaluados. Los métodos de resultado más utilizados son: Las medidas de productividad; la administración por objetivos (APO) y más completo aún es el método del Tablero de Mando integral.

5.5.4. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

A continuación, se explican los métodos que Chiavenato (2009) identifica como tradicionales:

1. **Métodos de las escalas graficas**

Sherman (1999, p. 275) afirma que en el método de las escalas graficas “cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee tal característica.” Para lograr esto es necesario definir previamente tanto las dimensiones como los puntos de la escala o sus calificaciones posibles para cada rasgo. La manera de reducir sesgos por subjetividad de los evaluadores, es proporcionándoles entrenamientos sobre la herramienta y contar con un manual de referencia de evaluación de desempeño, con lineamientos los más descriptivos posibles sobre la evaluación de desempeño.

Es uno de los métodos de fácil comprensión y aplicación, ideales para organizaciones que no utilizan formas complejas de evaluación. A su vez, reduce los resultados a expresiones numéricas, ya que utiliza procedimientos matemáticos y estadísticos para interpretar la información. Es un método rígido en donde el evaluador debe ajustarse al instrumento.

2. **Método de elección forzada**

Según Chiavenato (2009, p. 254) este método consiste en “evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual,” es decir, las declaraciones deben estar diseñadas para distinguir un comportamiento esperado de uno no esperado para el puesto y la organización.

Este método fue creado para reducir la superficialidad y subjetividad con respecto al método anterior. A su vez, reduce influencias generadas por los evaluadores. Es un método que proporciona resultados globales y no aporta retroalimentación a los colaboradores.

3. Método de investigación de campo

Es el método tradicional más completo de la evaluación de desempeño.

El mismo consiste en que el supervisor o evaluador, describa lo más detalladamente posible, el comportamiento observable de un empleado a través de un ensayo, en el que queden consignadas tanto las fortalezas, como las debilidades de éste. Este método no solo permite evaluar su desempeño, sino que permite planear conjuntamente su desarrollo profesional e individual.

A su vez, tiene un elevado costo operacional por la intervención de un especialista en evaluación, sin embargo hay que resaltar que mejora el desempeño del personal de la organización.

4. Método de incidentes críticos

Este método hace referencia a que el empleado puede presentar comportamientos inusuales que conduzcan al éxito o a al fracaso y que repercuta en algún aspecto del puesto asignado. Por lo tanto, no se preocupa por las características normales, sino que resalta los aspectos extremos excepcionales en el desempeño de las personas. A su vez, fomenta la retroalimentación y el desarrollo del personal.

5. Listas de verificación

Las listas de verificación de comportamientos, consisten en enumerar una serie de declaraciones que se relacionen con posibles comportamientos que mejor describan el desempeño real del empleado, según la perspectiva del supervisor. Es una forma para que el gerente evalúe el desempeño del colaborador. A su vez, se considera un método simplificado de escalas gráficas.

Por lo tanto, se considera que la evaluación del desempeño y sus diferentes técnicas son un componente fundamental en la gestión del talento humano y debe ser visto como un sistema, compuesto por etapas o subprocesos que deben cumplirse para obtener el resultado deseado de la organización.

5.5.5. Métodos modernos de evaluación de desempeño

Frente a las limitaciones que presentan los métodos tradicionales de evaluación de desempeño, se crearon nuevos métodos que se enfocan en una mayor participación y autoevaluación de las personas con el objetivo de lograr una mejora continua en el desempeño. Los métodos modernos más utilizados son los siguientes (Chiavenato, 2009, p. 260-261):

- Administración por objetivos: Este método consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los

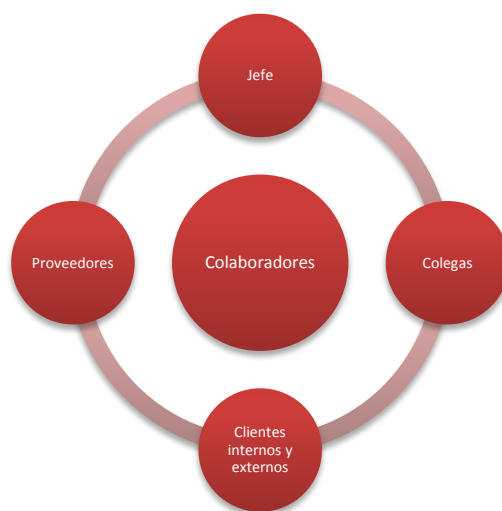
empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. Es por esto que, la retroalimentación intensiva y la evaluación conjunta es un aspecto clave en el proceso, para que el personal pueda realizar los ajustes necesarios en su desempeño.

Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir

- Evaluación 360°: Este método consiste en una evaluación circular del desempeño, en donde participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el empleado, es decir, en esta evaluación participa el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores, en una amplitud de 360°. Es una de las evaluaciones más enriquecidas y completas que existen, la información que se recoleta garantiza la objetividad de los resultados y a su vez, la retroalimentación de sus compañeros puede incentivar su propio desarrollo profesional. Sin embargo, para que este sistema funcione con eficacia y proporcione resultados válidos y confiables, se debe capacitar a las personas involucradas, ya que en caso contrario, el sistema puede generar resentimientos en el empleado evaluado si se cree que se proporciona información incorrecta perjudicando su propia evaluación y desempeño.

Esta secuencia se presenta en el siguiente gráfico.

Figura 7 Evaluación 360°



Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Aplicación práctica

Capítulo VI: Proceso de Diagnóstico en Tesis Informática S.R.L

6.1. Introducción

Para la aplicación práctica de este Trabajo Final de Grado, se realizaron entrevistas semi estructuradas, encuestas y cuestionarios a los socios gerentes y personal del área de servicio técnico de la organización. A su vez, se utilizó información brindada por Tesis Informática S.R.L, a fin de realizar el diagnóstico sobre la situación actual de la empresa.

6.2. Análisis interno

En este apartado se realiza un análisis interno con información obtenida a partir de las entrevistas realizadas a los socios gerentes y empleados.

Tesis informática S.R.L cuenta con un liderazgo democrático y participativo, donde se delega a los responsables de cada área la toma de decisiones rutinarias; además se les permite participar, realizar aportes y proponer soluciones a problemas cotidianos que surgen en la empresa, generando motivación y un mayor compromiso de los empleados con la organización.

La organización cuenta con canales de comunicación tanto vertical como horizontal, ya que los superiores mantienen informado a los subordinados sobre las reglas, objetivos, estrategias, misión, visión, tareas y funciones etc. En cuanto a la comunicación horizontal, los distintos departamentos están en contacto directo ya que todos necesitan del otro departamento para ejercer con eficiencia sus respectivas tareas. Las unidades que conforman una estructura funcional se relacionan de diversas maneras: por el intercambio y el flujo de información, las actividades compartidas, la autoridad o relación jerárquica y por las tareas de seguimiento y control.

A su vez existe una comunicación formal, ya que se realizan reuniones informativas una vez a la semana para comunicar los aspectos más relevantes tales como: objetivos de venta semanales, ingresos de nuevos productos, planes de cobranza, entre otros.

También podemos decir, que existe una comunicación informal a través de la cual los empleados interactúan, manteniendo relaciones de amistad y creando un clima agradable de trabajo. Es decir, la empresa cuenta con buenas relaciones interpersonales, ya sea entre compañeros y entre superior-empleado, generando una gran ventaja para el buen desarrollo de las tareas. También ésta buena relación otorga la posibilidad de trabajar en equipo, generando innumerables ventajas como por ejemplo el compañerismo, la solidaridad, la capacidad de escucha, la cooperación, etc., todas capacidades aprovechables para la empresa y para el empleado.

6.2.1. Visión

Tesis informática S.R.L cuenta con la siguiente Visión: “Ser la empresa informática líder en el mercado local y regional, posicionándonos en la mente de los consumidores como única solución integral en informática”.

6.2.2. Misión

La empresa Tesis Informática S.R.L, especializada en la comercialización y servicio post venta de equipos informáticos, se dedica no sólo a la venta y reparación, sino también al asesoramiento técnico en el área que los convoca.

La misma tiene como Misión trabajar en la búsqueda de la calidad, la mejora continua y la innovación de sus productos y procesos con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes. Cuenta con personal capacitado, teniendo como principales pilares la honestidad y la responsabilidad.

6.2.3. Valores

Los valores son los cimientos de cualquier cultura corporativa y por tal motivo Tesis Informática S.R.L despliega ciertos valores que proporcionan un sentido de dirección común para todos sus empleados y se establecen de esta manera directrices claras para el comportamiento diario de los mismos. Los valores que rigen dentro de la empresa son los éticos y morales como la honestidad, la calidad, la disposición y el servicio.

En base a la información relevada los valores que rigen en Tesis Informática son:

- Respeto mutuo
- Confianza
- Responsabilidad y compromiso para cumplir con horarios, tareas y plazos de entrega.
- Aprendizaje continuo
- Honestidad
- Comunicación efectiva
- Enfoque en el cliente
- Trabajo en equipo
- Relaciones de largo plazo con proveedores y clientes.
- Ética empresarial

6.2.4. Estrategia

Para este apartado se utilizó información obtenida de las entrevistas realizadas a los socios gerentes.

Tesis Informática S.R.L emplea una estrategia de diferenciación para lograr una mayor participación en el mercado, destacándose en calidad, servicios post venta, buena atención al cliente y productos innovadores, debido a que las variadas necesidades de los clientes no puede ser satisfechas con un producto estandarizado.

Por lo tanto, la empresa se posiciona en la mente del consumidor al ofrecer un beneficio relacionado al servicio post venta, el cual se caracteriza por brindar soluciones rápidas e integrales, diferenciándose del resto de los competidores, ya que no poseen estos servicios.

A su vez, la empresa realiza investigaciones sobre los nuevos productos e innovaciones tecnológicas, para mantenerse actualizado y presentarle a sus clientes recientes novedades respecto del mercado de la informática.

En función de esta estrategia, la empresa logra imponer distintos precios dado a que los compradores valoran las características del producto, brindándole la posibilidad de elegir entre diversas marcas.

6.2.5. Localización y zona de influencia

Tesis informática S.R.L está ubicada en la ciudad Villa María y cuenta con una trayectoria de más de 20 años en el mercado, ofreciendo sus productos y servicios de confianza. La disposición de recursos de la empresa permite ofrecer un servicio a grandes empresas de Villa María, la zona y Córdoba Capital.

Sus principales clientes son las grandes empresas de la zona, como también las entidades públicas y privadas de Villa María, como por ejemplo, el Instituto Bernardino Rivadavia, la UNVM, Clínica de Oncología de Villa María, Laboratorio Gornitz, Gómez y Benítez, Clínica visual Romagosa, Municipalidad, Cooperativas, etc.

6.2.6. Servicios y productos

Tesis informática S.R.L comercializa una gran variedad de productos y servicios.

Dentro de los equipos e insumos informáticos que comercializa, los más importantes son: Notebooks, Televisores de alta definición, Tablets, impresoras, equipos de música, Pendrive, cartuchos, accesorios, fundas, mochilas, porta computadoras, cargadores portátiles etc. Proporcionándole al cliente la posibilidad de elegir entre diferentes alternativas a la hora de realizar una compra y satisfacer sus necesidades.

Por otro lado, Tesis Informática S.R.L ofrece un servicio post venta y reparación de máquinas, contando con técnicos especializados para brindarle una solución a los problemas de los clientes, como también ofreciendo diferentes tipos de garantías, para que los mismos sientan confianza y sean leales a la empresa. La gran variedad de servicios que ofrece le permite a la empresa diferenciarse de la competencia y posicionarse en la mente de los consumidores como la única solución integral dentro del mercado.

Algunos de los servicios que ofrece son los siguientes:

- Mantenimiento, limpieza y reparación técnica de equipos informáticos.

- Instalación de sistemas operativos, software, hardware y redes.
- Instalación de cámaras de seguridad y redes de cableado inalámbrica.
- Abonos mensuales a empresas como: municipalidad, universidades, colegios, corporaciones, etc.
- Restauraciones de sistemas.
- Realización del backup de toda la información importante de los equipos.
- Eliminación de virus.
- Actualización de software y hardware
- Instalaciones periféricas
- Servicios de relevamiento para inventarios de stock informático.
- Asistencia técnica mediante sistemas de chat vía internet y mediante atención telefónica.

6.2.7. Estructura Organizacional

En este apartado se presenta cómo está constituida la empresa en su totalidad, los departamentos que posee, las funciones de cada uno de sus miembros y su estructura representada por medio de un organigrama. Toda esta información fue obtenida de las entrevistas realizadas a los directivos y empleados.

Tesis informática S.R.L, cuenta con una estructura formal horizontal, es decir, está compuesta por departamentos, con sus respectivos responsables, a los cuales se les delega autoridad y responsabilidad para responder en su cargo y llevar adelante eficaz y eficientemente sus funciones y tareas. La cúspide del organigrama se encuentra la gerencia general como el nivel más alto de la organización, desde allí coordina las tareas de los responsables de cada área especializadas como es el responsable de compras, responsable de administración, responsable de servicio técnico y el responsable de ventas.

Descripción del organigrama y las funciones de cada departamento

La gerencia general se encuentra a cargo de los dos socios gerentes: Monesterolo Sergio y Racino Roberto. Los cuales se dedican a la conducción de la empresa, siendo ellos mismos los que toman decisiones estratégicas sobre el rumbo de la organización, los proyectos a futuro, incluyendo las planificaciones a corto, mediano y largo plazo de la organización

El área de contaduría es llevada a cabo por el contador Core, Ricardo. El mismo es un departamento staff, ya que se contratan los servicios del contador para las liquidaciones de los sueldos, pago de contribuciones, timbrados, asesoría jurídico-contable y organización de todos los papeles de los empleados de la empresa. A su vez, también forma parte del departamento de staff un asesor de gestión, el cual es un Licenciado en Administración, que se encarga de asesorar a la empresa en cuestiones estratégicas y de recursos humanos.

Luego, se distinguen cuatro departamentos, claramente definidos, los cuales son:

Departamento de Compras: El cual se encuentra bajo la responsabilidad de uno de los socios gerentes Racino Roberto, cuyas funciones son:

- Evaluar y seleccionar al proveedor, teniendo en cuenta precios, condiciones de pago, calidad del producto, seriedad y trayectoria del mismo.
- Autorización de compras, excepto compras inusuales, productos con poca rotación y costos elevados.
- Determinar las condiciones de compra, con respecto a precios y formas de pago
- Establecer un seguimiento, de cuando llega el requerimiento de compras específicos.
- Asegurar la entrega de la mercadería en tiempo y forma.
- Investigar sobre las nuevas tendencias en el mercado de la informática.

Departamento de Administración: El cual se encuentra bajo la responsabilidad de García, María Angel, cuyas funciones son:

- Elaborar los informes de gestión (balance general, estado de resultado, resumen mensual y de tarjetas de crédito, ventas de equipos e indicadores).
- Realizar facturación.
- Foliar Libro Iva Ventas y Compras.
- Realizar pago de sueldos.
- Realizar ofertas comunicadas por el departamento compras.
- Efectuar depósitos bancarios
- Imprimir las estadísticas mensuales.

Departamento de Servicio Técnico: El cual se encuentra bajo la responsabilidad de Barocco, Marcos, cuyas funciones son:

- Definir precios de mano de obra y repuestos.
- Planificar y supervisar las tareas diarias de cada uno de los técnicos
- Establecer la finalización del armado de equipos, para ser entregados en tiempo y forma.

Departamento de Ventas: Este departamento se encuentra bajo la responsabilidad de uno de los socios gerentes: Monesterolo, Sergio, cuyas funciones son:

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- Definir objetivos de ventas al equipo y a cada vendedor.
- Definir formas de financiación para las ventas realizadas.
- Evaluar los resultados obtenidos mensualmente.

A su vez, el departamento está dividido en tres áreas: El encargado de salón, los vendedores y el cajero.

Encargado de salón: Este puesto tiene a su cargo a los vendedores de equipo, vendedores de mostrador y el cajero. A su vez, tiene como objetivo que los mismos realicen las funciones designadas de manera eficiente.

Por lo tanto, este puesto se encuentra bajo la responsabilidad de Zoy, Maximiliano, cuyas funciones son:

- Recibir información relacionada con el faltante de mercadería.
- Verificar si los subordinados llevan a cabo su trabajo de acuerdo a las formas acordadas.
- Recibir instrucciones por parte del responsable de ventas.
- Intermediar entre los subordinados y el responsable de ventas.
- Apoyar en el área de ventas en horarios claves.
- Realizar informes de compras
- Resolver problemas del área de ventas.
- Decidir formas de financiamiento frente ventas de gran importe.

Vendedores: Este puesto está compuesto por dos empleados. Por un lado el vendedor de equipos, Zoy, Maximiliano y por otro lado, el vendedor de mostrador, Perazolo, Luciano, cuyas funciones son las siguientes:

- Atender a clientes, efectuando un análisis de necesidades y cierre de ventas de insumos, accesorios, periféricos, juegos, cámaras digitales, televisores, notebooks, etc.
- Negociar con clientes manteniendo lazos duraderos.
- Elaborar presupuestos.
- Controlar los tickets y facturas emitidas.
- Detectar faltantes de mercadería y comunicar al encargado de salón.
- Colaborar en la reposición de mercadería.
- Apoyar en la venta de equipos en horarios claves.
- Armar la vidrieras con temáticas especiales.
- Realizar requerimientos de compras.

Cajero: Este puesto se encuentra bajo la responsabilidad de Córdoba, Gabriela, cuyas funciones son:

- Controlar tickets y facturas.
- Controlar tarjetas de crédito y cierre de lotes.
- Efectuar recibos a clientes.
- Efectuar el cobro de facturas de contado.

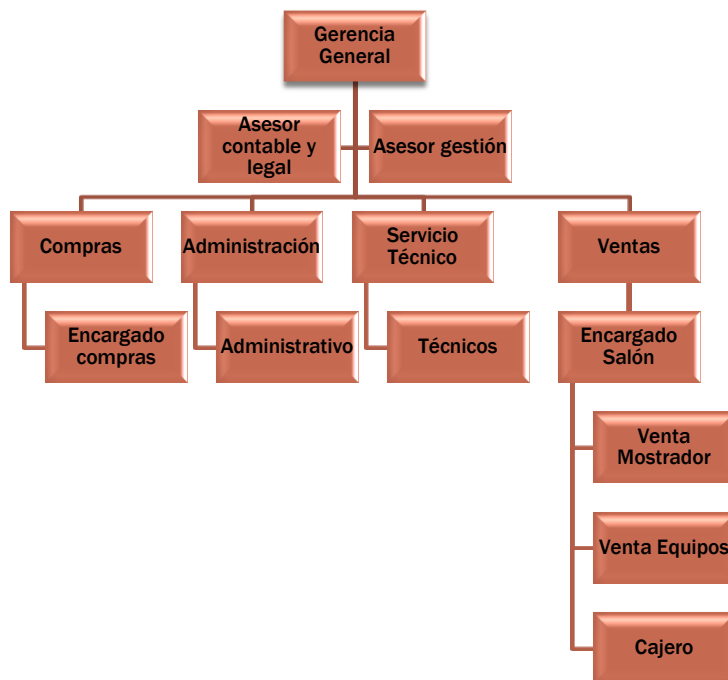
- Cargar cheques al sistema y controlar los mismos.
- Realizar arqueo de caja.
- Apoyar en el área de ventas en horarios claves
- Gestionar las cuentas corrientes.
- Actualizar los planes de tarjetas de crédito y comunicárselo al personal de ventas.

Ineficiencias: Doble cadena de mando: Este problema es detectado por el socio gerente en la entrevista realizada.

Se determina la presencia de ineficiencias en relación al organigrama, ya que la estructura formal visualizada por medio de éste, no es coincidente con la llevada a cabo en la organización, es decir, con la estructura informal. Estableciendo que no se cumple con el concepto teórico de cadena de mando, ya que en el departamento de ventas presenta una falencia, con respecto a las toma de decisiones rutinarias que son llevadas a cabo por uno de los gerentes de la organización, salteándose al encargado de salón, debido a que su responsabilidad y autoridad no está claramente delegada y definida por la gerencia general. Restándole tiempo al socio gerente para los problemas inusuales que no tienen previas soluciones; y provocando que los vendedores de mostrador, de equipos y los cajeros, no tengan determinado con claridad ante quien tienen que responder ya que con frecuencia se dirigen al responsable de ventas, uno de los socios de la empresa, es decir, reciben órdenes del responsable de ventas y del encargado de salón, concluyendo que no está establecida con claridad la unidad de mando, contrayendo inconvenientes a la hora de realizar las tareas por parte de los subordinados, ya que se confunden los objetivos, las respuestas, entre otros.

En la siguiente figura se presenta gráficamente la estructura de la organización descripta.

Figura 8: Organigrama actual de Tesis Informática S.R.L



Fuente: elaboración propia

6.2.8. Relación con los clientes

Tesis informática S.R.L mantiene lazos estables y duraderos con los clientes, al ofrecer atención personalizada, productos y servicios de calidad, garantía extendida, solución rápida de problemas y financiamiento. A su vez, el personal de la organización interactúa de manera individual con los clientes, para conocer sus necesidades y satisfacerlas, establecer relaciones sólidas y de amistad con ellos, retener y fidelizar al cliente.

6.2.9. Relación con los proveedores

Tesis Informática S.R.L cuenta con una buena relación con sus proveedores, ya que los mismos le otorgan distintos beneficios como los de facilidad de pago, bonificaciones por volúmenes de compra, excelente calidad, entregas justo a tiempo y mercadería que se encuentra en falta en el mercado. A su vez, la empresa mantiene una comunicación constante con los proveedores, respondiendo a los acuerdos y plazos estipulados por los mismos. Esto le permite diferenciarse de la competencia y posicionarse en el mercado.

6.2.10. Proyecto futuros

La empresa realiza investigaciones sobre los nuevos productos e innovaciones tecnológicas, para mantenerse actualizado y presentarle a sus clientes recientes novedades respecto del mercado de la informática. Es por esto, que tiene como objetivo a corto plazo implementar marketing digital como una herramienta de promoción y venta, principalmente para adaptarse a los cambios del

entorno, a las nuevas modas y gustos de la población, como también para presentarles una nueva alternativa de compra a los clientes potenciales de la empresa.

6.2.11. Recursos Humanos

Como resultado del relevamiento realizado se definen los siguientes aspectos que caracterizan el comportamiento organizacional de los recursos humanos en Tesis Informática S.R.L:

- **Antigüedad:** Tesis Informática S.R.L se destaca por tener índices bajos de rotación laboral, ya que las personas que se encuentran dentro del área de Servicio Técnico, permanecen en la empresa desde el inicio de la misma, contando con una antigüedad de 20 años. Mientras que el personal que se encuentra en el área ventas, cuenta con una menor antigüedad. Por lo tanto, el personal de la organización logra conocer en profundidad las necesidades y gustos de los clientes, logrando una mayor satisfacción y relación con el mismo.
- **Clima:** Tesis Informática S.R.L posee un buen clima laboral en toda la organización, ya que hay buenas relaciones interpersonales entre los departamentos, compañerismo y empatía. También existe una buena comunicación y relación entre los socios gerentes y empleados, generando un ambiente agradable y de amistad en la organización, que se traslada al trato que tiene el personal con los clientes y proveedores, generando lazos estables y duraderos.
- **Cultura organizacional:** La empresa cuenta con una cultura fuerte, sólida y compartida por todos los empleados, los cuales entienden los objetivos, estrategias, valores y filosofía que emplea la empresa. A su vez, para fortalecer los lazos interpersonales realizan con frecuencia cenas y reuniones donde asisten los empleados y los dueños. Sin embargo, esta cultura se encuentra muy arraigada a la empresa y al personal y no les permite adaptarse a los cambios que se presentan en el entorno.
- **Descripción y análisis de puestos:** La empresa no cuenta con la descripción y análisis respectivos de los diferentes puestos, generando incertidumbre en el personal sobre las tareas que deben realizar. A su vez, esto genera un problema para la empresa a la hora de seleccionar el personal para ocupar un puesto determinado, ya que, la descripción y análisis del puesto da el perfil necesario para desempeñar una tarea determinada, es decir, cuales son las habilidades, capacidades, actitudes y aptitudes que debe tener el candidato para que pueda desempeñar las tareas de manera eficiente.
- **Evaluación de desempeño:** Tesis Informática S.R.L no cuenta con un sistema de medición específico del desempeño del personal, esto se debe a que no existen parámetros establecidos en una descripción del puesto, de cuáles son los estándares

esperados en cada puesto. Por lo tanto, hasta que la empresa no realice una adecuada descripción y análisis de los puestos no podrá analizar el desempeño de su personal de manera eficiente y productiva.

- **Motivación/ Incentivos:** Tesis Informática S.R.L posee un sistema de incentivos muy reducido, ya que contempla únicamente al sector ventas de la empresa, proporcionándole comisiones de ventas únicamente al personal de esa área. Mientras que en el área de servicio técnico no existe un sistema formal de incentivos, lo cual genera conflictos internos entre los departamentos y resistencia por parte del personal a la realización de tareas fuera del establecimiento.

- **Capacitación:** La empresa fomenta la capacitación del personal dentro de la organización, ya sea brindando cursos especializados al área de venta, como también ofreciendo al personal de servicio técnico, la realización de cursos que se dictan fuera de la ciudad.

Por lo tanto, Tesis Informática S.R.L, invierte en motivación, capacitaciones, desarrollo profesional, ya que busca desarrollar una fuerza de trabajo adecuada, capacitada, que cumpla con las necesidades de la organización, y que a su vez, contribuya al éxito de la misma.

6.3. FODA

En este apartado se prestan las fortalezas y debilidades de la organización, como también las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno. Esta información fue proporcionada por los socios gerentes y elaborada por personal idóneo para un proyecto en particular. La oportunidades y amenazas fueron actualizadas en función del contexto que se presenta en la actualidad.

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
• Variedad de productos • Lealtad de los clientes • Atencion personalizada • Servicio post - venta • Estabilidad laboral del personal • Buena distribucion fisica del local • Relacion estrecha con los proveedores • Profesionalizacion de los empleados • Trayectoria de la empresa • Manual de procedimientos • Productos reconocidos • Capacitaciones constantes	• Doble cadena de mando • Inadecuado compromiso de los empleados • Alquiler del local • Resistencia al cambio	• Expansion del mercado de la informatica • Implementar nuevas herramientas de promocion y ventas • Acceso a creditos	• Dificultad en el ingreso de productos del exterior • Inflacion existente en el pais • Cambios de los gustos y necesidades

Descripción del Análisis Foda

Fortalezas

- Variedad de productos: Tesis Informática S.R.L, cuenta con una amplia gamas de productos y accesorios para ofrecerle a los clientes, para satisfacer sus necesidades y lograr establecer vínculos de lealtad.
- Lealtad de los clientes: Los consumidores son fieles a la empresa por la calidad de los productos y servicios, la buena atención por parte del personal, solución de problemas, garantía y financiamiento.
- Atención personalizada: Los clientes reciben una atención exclusiva por parte de los empleados de la empresa y de los socios gerentes, con el objetivo de identificar los problemas, buscar formas de solucionarlo y fidelizar al cliente.
- Servicio post venta: El principal servicio que brida Tesis Informática S.R.L, es el soporte y mantenimiento integral de equipos de informática, instalación de cámaras de seguridad y de redes cableada o inalámbrica, siendo uno de los aspectos que lo diferencia de la competencia.
- Estabilidad laboral del personal: La empresa cuenta con personal de gran antigüedad, lo cual implica un mejor perfeccionamiento en el desarrollo de las tareas, disminuyendo errores que requieren costos.
- Buena distribución física del local: Permite la eficiencia, eficacia y agilidad en el desarrollo de tareas, como también la disminución de mermas de materiales.
- Relación estrecha con los proveedores: La empresa mantiene lazos estables y cordiales con los proveedores, ya que les abastecen la totalidad de la mercadería y otorgan distintos beneficios como los de facilidad de pago, bonificaciones por volúmenes de compra, mejor calidad y entregas justo a tiempo.
- Profesionalización de los empleados: Tesis Informática S.R.L, cuenta con empleados que son capacitados constantemente sobre su área específica o tareas que realizan.
- Trayectoria de la empresa: La empresa tiene más de diez años en el mercado, lo cual aumenta la seguridad en sus clientes y reduce la incertidumbre de sus empleados.
- Manuel de procedimientos: Tesis Informática S.R.L, cuenta con procedimientos escritos y definidos de compra, ventas, mantenimiento el cual les permite realizar las tareas de manera correcta y especificada del área, llevándolas a cabo de manera ordenada y oportuna.

- Tesis Informática S.R.L, comercializa productos reconocidos por la mayoría de los clientes
- La constante capacitación de los técnicos presentes en la empresa provoca que los mismos realicen actualizaciones tanto de software como hardware para los registros de la misma, lo cual conllevan a una mayor agilidad en las tareas.

Debilidades

- Doble cadena de mando: Este aspecto viola el principio de la unidad de mando, ya que los empleados no saben ante quien responder frente a situaciones que le generen incertidumbre o duda.
- Inadecuado compromiso de los empleados: Debido a la falta de autoridad de los socios gerentes y la ausencia de incentivos por parte de la empresa, los empleados no realizan de manera adecuada las tareas delegadas o especificas al área, generando conflictos internos dentro de la empresa.
- Alquiler de local: La empresa se encuentra limitada a realizar posibles expansiones o modificaciones de la estructura del local.
- Resistencia al cambio: Uno de los socios gerentes depende de su experiencia propia e intuición, para innovar y generar nuevas propuestas de planes futuros para la organización. A su vez, la organización se encuentra muy apegada a su cultura y rutina diaria, que no le permite adaptarse a los cambios que se presentan en el entorno.

Oportunidades

1. Expansión del mercado de la informática: Debido a las modas e innovaciones constantes, se ha convertido en una necesidad la tecnología informática ya sea para el ámbito laboral, educativo, generando un aumento en la demanda de estos productos y un crecimiento en el mercado.
2. Implementar nuevas herramientas de promoción y venta: El marketing digital es la nueva tendencia on line donde se aplican estrategias de comercialización en los medios digitales. A su vez, tiene como objetivo alcanzar un mayor número de ventas y seguidores enfocándose a un público más joven los cuales constantemente pretenden mantenerse actualizados de las últimas tecnologías informáticas.
3. Debido a la reputación de la empresa y la trayectoria los socios pueden acceder a grandes créditos para respaldar muchas de las compras de sus productos

Amenazas

1. Dificultades en el ingreso de productos en el exterior: Tesis Informatica S.R.L se debe adaptar a las políticas estatales debido a que no pueden ingresar productos de alta gama provenientes del exterior, ofreciendo actualmente productos nacionales.
2. Inflación existente en el país: La situación económica que está afectando al país, provoca un aumento en los costos de incorporación de los productos y los costos de venta.
3. Cambios en los gustos y necesidades: Las modas y los gustos de los consumidores cambian constantemente, por lo que Tesis Informatica S.R.L deberá actualizarse a las nuevas necesidades, enfocando su atención en la satisfacción de las mismas

6.3.1. Conclusiones diagnósticas

El diagnóstico realizado respecto de Tesis Informática S.R.L permite identificar que la principal falla dentro de la organización se encuentra en el área de servicio técnico. En la misma se identifica inadecuado compromiso del personal del área y por lo tanto, no permite la correcta realización de las tareas. Esto genera un impacto directamente en la productividad del área, la insatisfacción de los clientes y por lo tanto, en la estrategia de diferenciación que plantea la empresa con el servicio post venta.

Por lo tanto, se busca proponer un programa, con relación a los puestos e incentivos, para que el personal de servicio técnico se encuentre motivado, satisfecho con las tareas que realiza, como también con el puesto que ocupa en la empresa, mejorando así la eficiencia en el área y cumpliendo con la estrategia de diferenciación planteada por la empresa.

Capítulo VII: Servicio Técnico en Tesis Informática S.R.L

Teniendo en cuenta lo detectado en la diagnóstico de la empresa, su principal falla es la deficiente administración del área de servicio técnico, limitando el crecimiento del área y de la empresa en su totalidad.

A los fines de diseñar una propuesta de intervención específica para el sector en el presente capítulo se analizan detalladamente esta área. En particular, se identifica el sistema de gestión y procesos internos que definen el comportamiento de los recursos humanos, así como su interrelación con las restantes áreas de la empresa.

En base al análisis que resulta del relevamiento se propone la descripción de puestos que integran el sector de servicio técnico en Tesis Informática S.R.L. Los hallazgos y propuestas que resulten de la sistematización de la información obtenida constituyen las bases de la propuesta definida en el próximo capítulo.

7.1. Gestión área de servicio técnico

Luego de detectar la falla en el servicio técnico, se considera importante registrar la forma en que se realizan las actividades en dicha área. Esto tiene como objetivo lograr un mayor análisis y proponer las mejoras pertinentes para que la empresa cumpla con su estrategia de diferenciación y la misma se posicione en la mente de los consumidores como la mejor solución integral en servicio post venta.

Se identifican a continuación los procedimientos que se desarrollan en este sector de la empresa.

El responsable de servicio técnico atenderá a los clientes que requieren de dicho servicio. Registrará en el sistema los datos del cliente, datos de equipo (excepto clones) y la falla que el cliente manifiesta.

Durante la recepción el responsable de servicio técnico a partir de lo solicitado por el cliente dará un pre diagnóstico y un costo aproximado, contando con una lista de precio básico. Se informará al cliente que se efectuará la recepción salvo que los costos superen ampliamente lo acordado y que en dicho caso se le comunicará para obtener la conformidad del mismo.

Establecer como plazo de entrega un máximo de 48 hs. Si el cliente solicita un tiempo menor, el responsable de servicio técnico verificará la posibilidad de realizarlo, en este caso especificará la prioridad en la orden de recepción.

El responsable en cuestión anexará la orden al equipo y la pasará al laboratorio, ubicándola en la estantería en el lugar destinado para tal fin (equipo a reparar).

A su vez, este realiza una planificación, enumerando las actividades a desarrollar diariamente en función de lo pendiente y de las prioridades, y le asigna el técnico correspondiente en la planilla de planificación diaria.

Cada técnico debe efectuar las operaciones asignadas respetando las prioridades, asentando con una tilde los trabajos ejecutados y con una cruz los no realizados justificando los mismos.

Toda labor realizada no incluida en la planilla de planificación, deberá ser registrada en la misma por el técnico para facilitar el control de la planificación del día siguiente.

En lo relacionado a la reparación, en función con lo acordado con el cliente se realiza la reparación del equipo, se buscan los repuestos necesarios en la vitrina de stock mínimo asentando en la planilla control de stock de servicio técnico lo retirado y en caso de no encontrarlos se los solicitan al responsable de servicios técnicos. Una vez finalizada la reparación se registra en el sistema, el tiempo e insumos utilizados, su nombre y la descripción de lo efectivamente realizado.

El control final, consiste en verificar el hardware reparado a través de una prueba del funcionamiento. No se colocará el equipo en la estantería de reparado hasta tanto no esté controlado el funcionamiento. Una vez controlado el mismo, el componente es colocado en dicha estantería.

El responsable de servicio técnico debe verificar la orden a través de sistema informático del equipo reparado y colocar el precio al trabajo realizado.

Entrega del equipo, el responsable de servicio técnico busca el equipo reparado, se lo entrega al cliente y realiza la facturación correspondiente.

El procedimiento de servicio técnico puede tener otras variantes como son dicho servicio a domicilio o a empresas abonadas, o realizado por terceros, estos consisten en:

- Reparaciones a domicilios: Al recibir la comunicación del cliente, el responsable de servicio técnico toma el pedido, emite la orden de reparación y designa al técnico correspondiente entregándole los insumos necesarios para realizar la tarea, quien junto con la orden se dirige al domicilio; siendo el método a seguir igual a lo especificado en reparaciones realizadas en laboratorio. Además confeccionará el informe técnico de visita donde registrará el detalle de las actividades realizadas, la cual se entregará al responsable de servicio técnico para que gestione la facturación.
- Servicios a empresas abonadas: el servicio a empresas cuenta con dos clases de visitas, una mensual obligatoria donde se efectuará una revisión general del stock informático y servicios de urgencia para resolver inconvenientes que no permitan seguir operando normalmente.

El o los técnicos asignados a realizar las visitas mensuales pactadas, asentarán los datos del cliente, las actividades ejecutadas, los datos de reparación, tiempo insumido y forma del cliente en el informe técnico de visita colocando la tilde correspondiente en abono obligatorio.

En caso de tratarse de un servicio de urgencia se registrará lo antes descrito en el informe de visita colocando la tilde en extra, indicando además si el trabajo se realizó en el domicilio del cliente o en el laboratorio.

Por último, confeccionar un acta por duplicado, firmada por la empresa abonada, y por Tesis Informática S.R.L., donde se establecen las obligaciones contractuales.

- Reparaciones efectuadas por terceros: existen dos clases de componentes, que sus reparaciones son efectuadas por personal ajeno a la organización, los monitores y las impresoras fiscales de marca NCR y HASAR.

Durante la recepción se siguen los mismos pasos de atención al cliente, es decir, efectuar un pre diagnóstico e informar un precio estimativo tomando la conformidad o no del cliente.

El responsable de servicio técnico se debe comunicar con el/los encargado/s de servicios de terceros informándole la entrada del componente a reparar para que pase a retirarlo y lo registra en la planilla servicios de terceros.

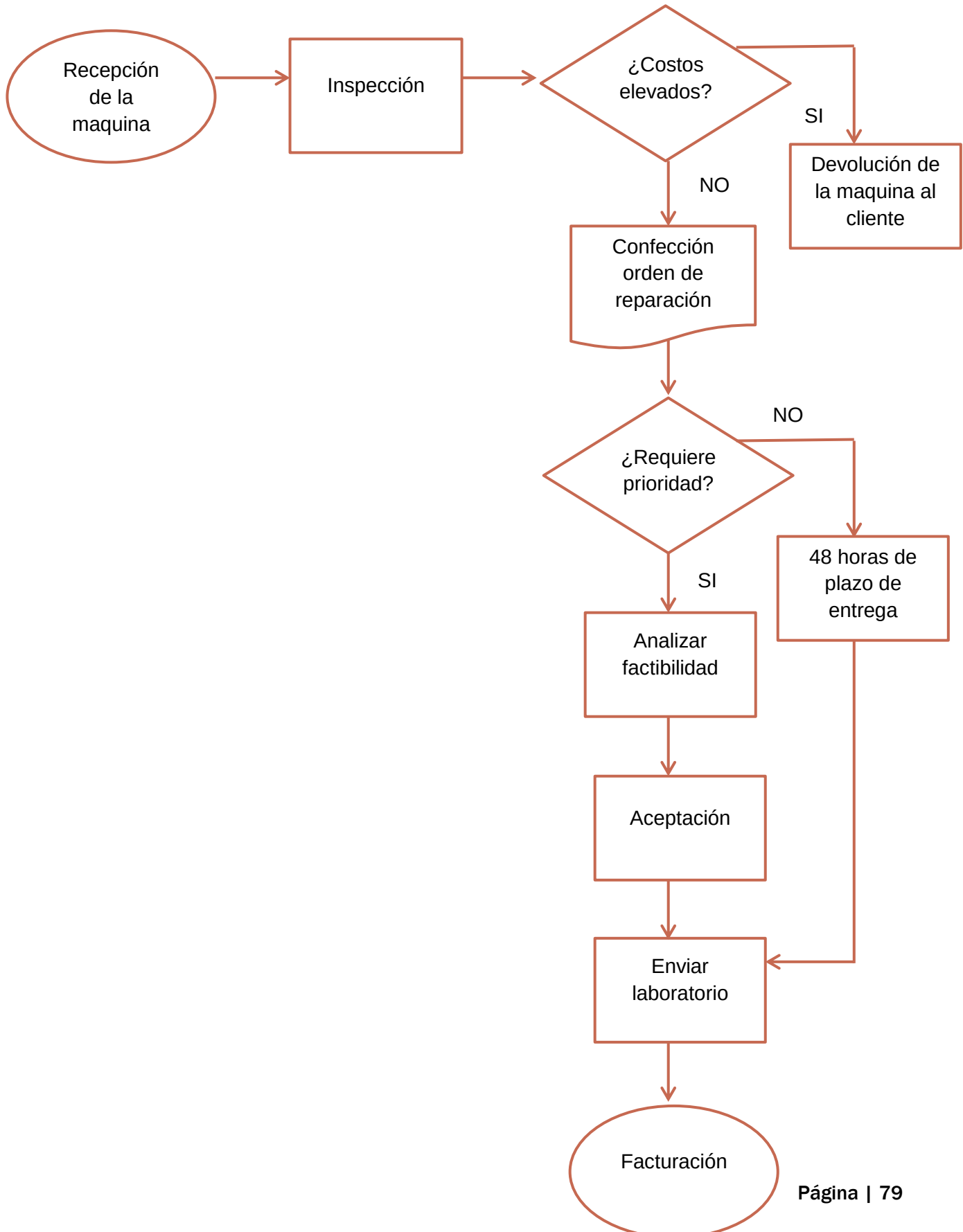
Una vez efectuada la reparación se ingresa el equipo a laboratorio con el fin de realizar un control del funcionamiento para luego colocarlo en la estantería de equipos reparados.

Por otro lado, se terceriza también la instalación de cámaras de seguridad, cuyo procedimiento no se encuentra formalizado.

En el siguiente apartado, se presenta gráficamente la operatoria del sector.

7.2. Flujograma de procedimiento

El procedimiento descrito anteriormente se va a representar por medio de un Flujograma para una mayor comprensión de las funciones y secuencia de actividades.



7.3. Descripción de puestos

Luego de describir y analizar los procedimientos que se realizan en el área de servicio técnico, se procede a realizar la descripción de los puestos correspondientes en dicha área, con la finalidad de que la empresa cuente con un documento escrito, que identifique, defina y describa, las actividades, obligaciones y responsabilidades de los respectivos puestos. Y a su vez, le permita a la empresa llevar a cabo la selección del personal de manera adecuada, con la finalidad de encontrar un candidato que pueda desarrollar las tareas de manera eficiente para un puesto determinado.

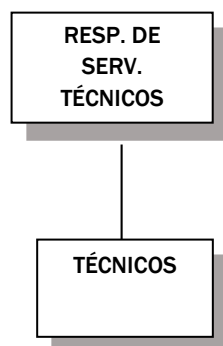
El análisis y descripción de los puestos, se debe desarrollar de forma planificada y cuidadosa. Por lo tanto, dicho procedimiento se divide en tres etapas:

1- Determinación de los cargos a describir: En el diagnóstico de Tesis Informática S.R.L, se detecta que la principal falencia de la empresa es el área de servicio técnico, ya que no cumple con las directrices establecidas por los socios gerentes, impactando directamente en la productividad del área y crecimiento de la empresa.

Por lo tanto, se identifica que los cargos a describir y a analizar son los siguientes:

- ◆ Responsable de servicio técnico: Cuya función es atender al público, es decir, interactuar con los clientes, asesorarlos, recibir y entregar las máquinas que ingresan al servicio técnico.
- ◆ Técnicos: Este puesto está ocupado por dos personas, cuyas funciones son: realizar las reparaciones de servicio técnico de cualquier componente informático que ingrese al área.

2- Elaboración del organigrama y ubicación de los puestos en este: La estructura organizacional de Tesis informática S.R.L, está conformada por cuatro departamentos bien diferenciados, que son: el Departamento de Compras, Administración, Ventas y Servicio Técnico. A su vez, el departamento de servicio técnico cuenta con 3 puestos, en donde el responsable de servicio técnico supervisa y controla a los técnicos, que está compuesto por dos personas, con la jerarquía que se indica a continuación.



Cada departamento persigue su objetivo por la que fue constituido, sin perder de vista el objetivo general de la empresa. A su vez, estas áreas dependen de la gerencia general, la cual formula y establece las directrices de trabajo para cada una de ellas.

3- Elección de los métodos utilizados para el análisis: En esta etapa se aplicaran diferentes herramientas que permitirán recabar la información necesaria y esencial, para llevar a cabo el análisis y descripción de los puestos.

En primer lugar, se utilizaran cuestionarios de análisis de puestos, para identificar las tareas y responsabilidades inherentes a cada uno de los puestos del servicio técnico. Luego, se emplearan entrevistas con el superior inmediato con el objetivo de verificar la información recopilada.

Una vez finalizados los cuestionarios al personal de servicio técnico, y las entrevistas pautadas con los superiores inmediatos de dichos puestos, se procede a realizar las correspondientes descripciones de puestos, que se encuentran esquematizadas en las siguientes fichas técnicas.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

FECHA:

08/10/2018

RESPONSABLE DE SERVICIO TECNICO

CODIGO

SUPERVISADO POR: Socio Gerente

SUPERVISADOS A SU CARGO: Técnicos

MISIÓN DEL PUESTO: Coordinar, controlar y planificar las actividades relacionadas con el servicio técnico en Tesis Informática S.R.L.

FUNCIONES:

DIARIAS:

- Coordinar actividades con los técnicos.
- Recepcionar equipos para reparación.
- Entregar equipos reparados.
- Soporte técnico por medios telefónicos y vía internet.
- Emitir facturas de los trabajos realizados.
- Elaborar presupuestos de equipos nuevos y en reparación.

PERIODICAS:

- Emitir gestión de garantías. (RMA).

ESPORÁDICA:

- Realizar abonos de mantenimiento y reparación en corporaciones.
- Cablear en las empresas asignadas.

RESPONSABILIDADES:

- Por máquinas y equipo que funcionen correctamente.
- Por elementos accesorios que ingresan con el equipo a reparar.
- Por información confidencial de clientes.

Principales informes que realiza:

- Planificación diaria de las actividades a desarrollar por el personal que integra el área de servicio técnico, en función de lo pendiente y de las prioridades.
- Ordenes de equipos y reparación.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

FECHA:

08/10/2018

TÉNICOS

CODIGO

SUPERVISADO POR: Responsable de servicio técnico

SUPERVISADOS A SU CARGO: Ninguno.

MISIÓN DEL PUESTO: Efectuar las reparaciones de servicio técnico, ya sean, en laboratorio o domicilio, de cualquier componente informático.

FUNCIONES:

DIARIAS:

- Reparar e inicializar fiscales.
- Reparar máquinas e impresoras.
- Armar máquinas nuevas.
- Instalar software.
- Desinfectar virus.
- Reemplazar componentes.

PERIÓDICAS:

- Atender al cliente.
- Mantener preventivamente empresas de la ciudad y región.

ESPORÁDICA:

- Cablear en las empresas asignadas.
- Reparar e instalar a domicilio.

RESPONSABILIDADES:

- Por máquinas y equipo que funcionen correctamente.
- Por elementos accesorios que ingresan con el equipo a reparar.
- Por información confidencial de clientes.

Principales informes que realiza:

- Ordenes de equipos y reparación.
- Informe técnico de visita en donde se registra el detalle de las actividades realizadas.

7.4. Clima y cultura organizacional

Por lo extraído de las entrevistas semi estructuradas y lo observado en un día normal de trabajo en el área de servicio técnico en Tesis Informática S.R.L, se ha relevado la cultura y subcultura, hábitos, rituales, como así también el tipo de relaciones entre los compañeros de trabajo.

En primer lugar, se ha podido identificar que dentro de la cultura dominante en Tesis Informática S.R.L, existe una subcultura en el área de servicio técnico, ya que el personal que la compone comparte hábitos, rituales, lenguajes, valores, normas de conducta, formas de trabajar diferentes al resto de la empresa.

En segundo lugar, los rituales identificados en el área de trabajo es que todos los días a las 11 de la mañana se reúnen media hora los dos técnicos y el responsable de servicio técnico en la cocina para tomar mates y charlar de manera informal sobre las actividades diarias, los problemas que surgen en el área, realizar consultas, hacer sugerencias, como también charlar sobre temas externos al área de trabajo. Este ritual comenzó de manera informal y esporádica, hasta que se convirtió en un hábito diario del área y que se mantiene desde el inicio de la empresa.

Otro ritual es que en la fecha de cumpleaños, se compran masas finas y bizcochos para tomar mates y agasajar al cumpleañosero.

También, se identificó que el personal del área tiene muy claro los valores con los cual trabaja, haciendo énfasis en la excelencia, honestidad, compañerismo, identidad y compromiso organizacional.

Un aspecto muy importante que se relevo es que la empresa permite y fomenta la creación de rituales, hábitos en todas las áreas, ya que se generan relaciones de amistad, compañerismo, permitiendo un mejor desarrollo de las tareas, eficiencia, en un clima laboral agradable sin conflictos.

Por lo tanto, se concluye, que Tesis Informática S.R.L cuenta con una cultura y subcultura fuerte, ya que los valores de la organización son firmes y aceptados por todos los integrantes de la misma. A su vez, tienen un mayor impacto sobre el comportamiento de los empleados y está relacionado con una menor rotación del personal, ya que la misma genera cohesión, lealtad y compromiso organizacional. Con una cultura fuerte, la organización no necesitar crear reglamentos formales para dirigir el comportamiento de los empleados.

Sin embargo, la empresa se encuentra muy arraigada a su cultura, lo cual impide adaptarse rápidamente a los cambios, crecer, desarrollarse y mejorar.

Capítulo VIII: Propuesta

Luego de analizar el área de servicio técnico en Tesis Informática S.R.L se identifica que el problema principal es que las tareas del personal no están claramente definidas y por lo tanto se deben desarrollar actividades adicionales para cumplir con obligaciones que no estaban previamente establecidas.

Esto genera una disminución de eficiencia en el desarrollo de sus actividades, un desgaste emocional, que impacta directamente en el compromiso del personal con la empresa y sus actividades, y por lo tanto, en la productividad del área.

La propuesta de intervención tiene por objeto la dotación de los recursos en el área de servicio técnico de modo que responda eficientemente a la estrategia de diferenciación definida por la empresa. En particular, se proponen las siguientes fases respecto del área:

- **Reestructuración:** se definen una nueva estructura organizacional con la incorporación de puestos y funciones que permitan la sectorización de los servicios que realiza el personal técnico en Tesis Informática S.R.L.
- **Descripción de puestos:** el relevamiento del sector ha originado la necesidad de identificar funciones, responsabilidades y aptitudes del personal a cargo de los puestos que integran en área. En la propuesta se reafirma esta estrategia con la incorporación de la descripción de las incorporaciones propuestas.
- **Definición de procedimientos:** se identifican las secuencias de las principales actividades que desarrolla el personal del área y su interrelación con la operatoria general de la empresa. En la propuesta se definen los procedimientos estandarizados con el fin de obtener parámetros de referencia para implementar sistemas de evaluación de la gestión.
- **Definición de incentivos, capacitación y evaluación del desempeño:** luego de la implementación de las fases descriptas se propone la incorporación de un sistema de gestión basado en el otorgamiento de ventajas dirigidas al personal que opere eficientemente en el puesto para el cual se lo ha designado.

La propuesta se basa en el desarrollo progresivo de las etapas descriptas realizando los ajustes que resulten de las necesidades del personal y la productividad para la empresa. Con este criterio, en los próximos apartados se desarrollan los aspectos específicos de cada fase.

8.1. Reestructuración

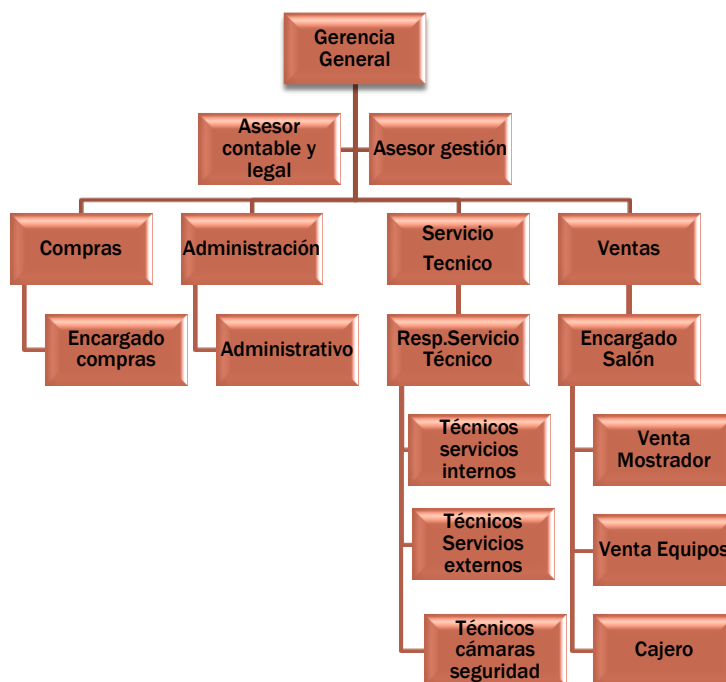
Como quedó planteado anteriormente para un correcto y eficiente funcionamiento del área de servicio técnico, se considera necesario realizar una reestructuración del área, la cual implica crear dos puestos adicionales diferenciando los servicios externos e internos que presta el área, con una correcta definición de tareas y responsabilidades.

Los puestos adicionales que se propone crear son:

- Técnicos para servicios externos, que se encarguen de realizar las reparaciones a domicilios y los servicios a empresas abonadas.
- Técnicos para instalaciones externas de cámaras de seguridad.

Una vez definida la reestructuración correspondiente, se procede a realizar las modificaciones pertinentes al organigrama de la empresa, quedando presentado de la siguiente manera

Figura 9: Organigrama reestructurado de Tesis Informática S.R.L



Fuente: elaboración propia

Luego de analizar las características de cada puesto, se identifica que uno de los técnicos de servicios internos no se ajusta al mismo, y por ende, no se encuentra a gusto con las tareas que realiza. Es por esto, que en el proceso de reestructuración en el que se encuentra la empresa, se propone trasladarlo al puesto de técnico para servicios externos, cuyas tareas tienen como finalidad realizar reparaciones a domicilios, como también prestar servicios de post venta a las empresas abonadas de Tesis Informática S.R.L.

A su vez, la empresa deberá llevar a cabo un proceso de selección, con la finalidad de encontrar un candidato adecuado que pueda ajustarse y desarrollar las tareas de manera eficiente que corresponden al puesto de técnico para instalación de cámaras de seguridad.

Por último, dentro de este proceso que está llevando a cabo la empresa, cabe aclarar que el puesto del responsable de servicio técnico permanecerá intacto, sin modificaciones y se le entregara

al mismo el título de supervisor como reconocimiento por la antigüedad y el eficiente desarrollo de sus tareas en el transcurso de los años dentro de la empresa.

8.2. Descripción de los nuevos puestos

Luego de crear los nuevos puestos de trabajo y profesionalizar el área de servicio técnico, distribuyendo las tareas y responsabilidad eficientemente, se procede a crear las correspondientes descripciones de puestos para determinar las responsabilidades y actividades inherentes al mismo, evitando conflictos y duplicación de actividades.

DESCRIPCION DE FUNCIONES	FECHA: 08/10/2018
TÉCNICO PARA SERVICIOS EXTERNOS	CODIGO

SUPERVISADO POR: Responsable de servicio técnico

SUPERVISADOS A SU CARGO: Ninguno.

MISIÓN DEL PUESTO: Efectuar las reparaciones de servicio técnico de cualquier componente informático, en el domicilio del cliente y a las empresas abonadas de Tesis informática S.R.L.

FUNCIONES:

DIARIAS: Reparación e instalación a domicilio que incluye las siguientes actividades:

- Armar pc a medida.
- Reparar máquinas e impresoras.
- Instalar sistemas operativos y programas.
- Formatear back up de datos.
- Instalar software.
- Instalar y configurar redes wi-fi.
- Limpiar hardware y virus.

PERIODICAS:

- Mantener preventivamente empresas de la ciudad y región.

ESPORÁDICA:

- Cablear en las empresas asignadas.

RESPONSABILIDADES:

- Por máquinas y equipo que funcionen correctamente.
- Por información confidencial de clientes y empresas.

Principales informes que realiza:

- Planificación diaria de las actividades a realizar y los clientes por atender en horarios establecidos y fijados por la empresa.
- Informe técnico de visita en donde se registra el detalle de las actividades realizadas.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

FECHA:

08/10/2018

TÉCNICO PARA INSTALACION DE CAMARAS DE SEGURIDAD

CODIGO

SUPERVISADO POR: Responsable de servicio técnico

SUPERVISADOS A SU CARGO: Ninguno.

MISIÓN DEL PUESTO: Efectuar la supervisión e instalación de cámaras de seguridad, tanto de las empresas como de los clientes particulares.

FUNCIONES:

DIARIAS:

- Asesorar al cliente.
- Seleccionar e instalar cámaras de seguridad en base a la necesidad del cliente.
- Instalar sistemas operativos y programas.
- Instalar y actualizar software.

PERIODICAS:

- Mantener preventivamente cámaras de seguridad en empresas de la ciudad y región.
- Cablear en las empresas asignadas.

RESPONSABILIDADES:

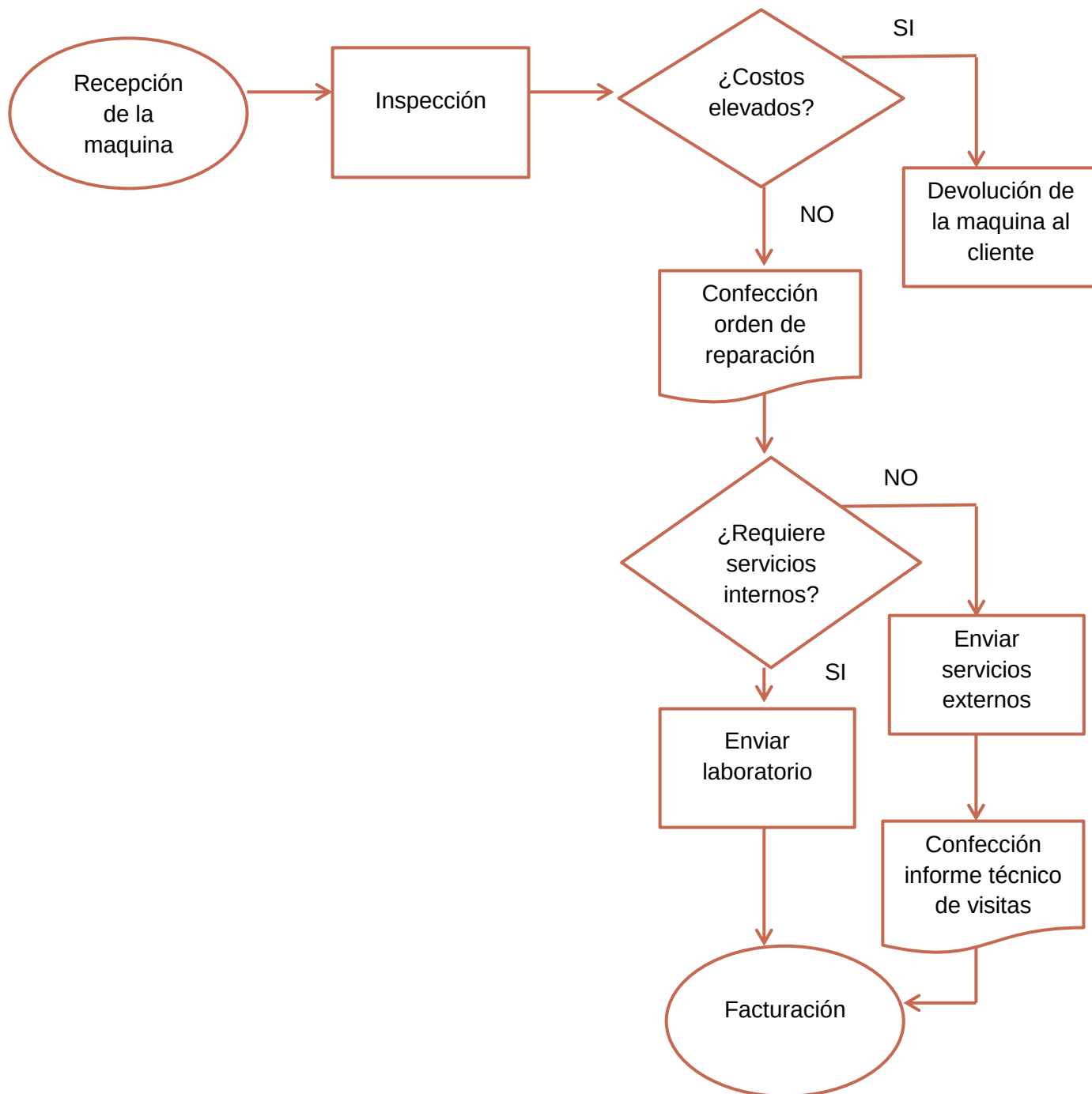
- Por máquinas y equipo que funcionen correctamente.
- Por información confidencial de clientes y empresas.

Principales informes que realiza:

- Planificación diaria de las actividades a realizar y los clientes por atender en horarios establecidos y fijados por la empresa.
- Informe técnico de visita en donde se registra el detalle de las actividades realizadas.

8.3. Flujograma de procedimiento reestructurado

Al realizar la reestructuración correspondiente, es necesario representar mediante un Flujograma como queda establecido el nuevo procedimiento en el área de servicio técnico.



8.4. Incentivos, Capacitación y Evaluación del desempeño.

Una vez definida la reestructuración del área, con la correcta definición de puestos, tareas y responsabilidades, se procede a crear un plan de incentivos que acompañe y motive al personal a desempeñar sus actividades eficientemente. Esto tiene como finalidad, que Tesis Informática S.R.L se diferencie en el área y se posicione en la mente de los consumidores como la mejor solución integral en servicio post venta en Villa María y la región.

En este punto, se procede a identificar las recompensas financieras y extrafinancieras correspondientes a cada puesto del área de servicio técnico, como así también, se determinan las herramientas más eficaces para capacitar al personal y evaluar el desempeño de los puestos establecidos.

Considerando las particularidades de cada puesto, se han seleccionado los métodos que resulten más convenientes a los fines de orientar el desempeño del trabajador a la misión asignada en sus funciones.

Puesto 1: Responsable de Servicio Técnico

Misión del puesto: Coordinar, controlar y planificar actividades.

Evaluación del desempeño:

La evaluación correspondiente se realiza utilizando el siguiente indicador: “la cantidad de casos que se resuelven favorablemente”. Por ende, como los resultados favorables no dependen de este puesto, el responsable debe planificar adecuadamente las actividades de los técnicos, objetivos del área, como así también determinar y controlar los tiempos establecidos para cada actividad, motivar, incentivar y proporcionar una retroalimentación de los resultados con la finalidad de resolver en el tiempo establecido la mayor cantidad de casos.

Incentivos:

Como quedó planteado en el marco teórico es muy importante lograr un equilibrio entre las recompensas financieras y extrafinancieras, ya que las primeras no solo sirven para motivar al personal, sino que también para cubrir otro tipos de necesidades como las de autorrealización, status, pertenencia, seguridad física y emocional, como establece la teoría de Maslow. A su vez, el objetivo de un plan de recompensas es que el personal pueda cubrir otras necesidades para lograr establecerse y que se sientan a gusto en la empresa donde desarrollan sus tareas.

Por lo tanto, las recompensas que se proponen en Tesis Informática S.R.L están directamente relacionadas a la productividad del puesto y se van a dividir en financieras y extrafinancieras:

- Recompensas financieras directas e indirectas: el sueldo, aguinaldo, horas extras, que se encuentran definidos por ley. Y a su vez, se propone aplicar premios por productividad del área.

- Recompensas extrafinancieras: descuentos en productos de la empresa para fechas importantes, vouchers, acceso a los sorteos que realiza la empresa para los clientes, reconocimiento por antigüedad, status, ascensos, capacitaciones gratis, estabilidad laboral.

Siempre y cuando, el desempeño de toda el área sea eficiente y se cumpla con los objetivos establecidos en cada área. En caso contrario, las recompensas no tendrán efecto, ya que se busca aumentar el esfuerzo del empleado y cumplir con los estándares de desempeño y productividad establecidos por la organización.

Capacitación:

Como resaltamos en el marco teórico, la capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. A su vez, Tesis Informática S.R.L fomenta la capacitación y actualización constante del personal, ya que la misma es consciente de que la fuerza de trabajo es el factor clave del éxito para el desarrollo y crecimiento de la empresa. Por lo tanto, se ofrece un curso al año a cargo de la empresa para el desarrollo profesional de todo el personal de la empresa.

A su vez, se propone para dicho puesto, realizar cursos de atención al cliente, comunicación, ya que se debe interactuar diariamente con el personal del área y los clientes de la empresa, buscando la satisfacción inmediata de los mismos, y como también creando relaciones a largo plazo, por lo que las habilidades de comunicación son esenciales para el desarrollo del puesto.

Por otro lado, este puesto necesita contar con habilidades de liderazgo y planificación, por lo tanto se recomienda realizar cursos de coaching; liderazgo y gestión de equipos, con la finalidad de poseer las herramientas necesarias para planificar las actividades del puesto y de las personas a cargo, como también saber motivarlas y dirigir las para la consecución de los objetivos propuestos en cada área.

Puesto 2: Técnico para servicios internos

Misión del puesto: Reparar cualquier componente informático.

Evaluación del desempeño:

La evaluación de dicho puesto se va a realizar teniendo en cuenta el siguiente indicador: “El promedio de tiempo que se tarda en resolver/arreglar una máquina”. Estableciendo como desempeño estándar el promedio de una máquina al día, es decir veinte máquinas al mes. Y por lo tanto, fijando un desempeño eficiente el promedio de dos máquinas al día, es decir, cuarenta máquinas al mes.

Incentivo:

Como se resaltó en el marco teórico las recompensas están relacionadas directamente con la productividad del área.

Por lo tanto, se establece que cuanto menos es el tiempo que se tarda en resolver una máquina, mayor es la productividad mensual, y por ende, mayor es la recompensa.

Por ejemplo: si el tiempo que se tarde en resolver una maquina es de 4 hs, la productividad diaria va a ser 2 máquinas al día, y por ende la productividad mensual será de 40 máquinas al mes. En cambio, si se resuelve una maquina en un tiempo menor, y la productividad disminuye, la recompensa va a ser el menor. Por lo tanto, el personal se va a encontrar motivado para desarrollar sus tareas eficientemente y en el menor tiempo posible, para llegar a la recompensa planteada por la empresa.

En base a este análisis se propone aplicar como recompensa financiera, premios por productividad. Por lo tanto, la empresa abonara un premio de \$ 400 si la productividad diría asciende a dos máquinas por día, aumentando la productividad estándar de 20 a 40 máquinas al mes. Y por lo tanto, se obtiene una recompensa del 30% adicional al sueldo base en caso de superar estos parámetros.

A su vez, cuando la productividad mensual no supere la estándar se abonara un premio de \$150 por maquina arreglada, obteniendo una recompensa del 10% adicional al sueldo base. En caso contrario, cuando la productividad mensual no supere la productividad estándar, no se abonara dicho premio, ya que no cumple con las condiciones previamente establecidas.

En cuanto a las recompensas extrafinancieras que se proponen aplicar son: dos capacitaciones al año a cargo de la empresa, ya que este puesto necesita actualizarse constantemente y adquirir nuevos conocimientos en base a las innovaciones tecnológicas.

Otras recompensas son: el reconocimiento por antigüedad, status, calidad de vida en el trabajo, descuentos en productos de la empresa.

Capacitación:

Como quedó planteado en el párrafo anterior, este puesto necesita actualizarse constantemente debido a las innovaciones tecnológicas que se desarrollan en la actualidad. Por lo tanto, Tesis Informática S.R.L ofrece dos capacitaciones al año a cargo de la empresa, con la finalidad de diferenciarse de la competencia tanto en servicio post venta como en el talento humano que integra el staff de servicio técnico.

Es por esto que la empresa ofrece las siguientes capacitaciones:

- Técnico en computación
- Reparación de pc y redes
- Instalación de sistemas.
- Técnico en soporte TI
- Técnico de sistemas informáticos.

A su vez, los técnicos pueden proponer capacitaciones nuevas que no se presenten en el listado y que consideren necesarias para mejorar sus habilidades y competencias para un desarrollo eficiente de sus tareas.

Puesto 3: Técnico para servicios externos

Misión del puesto: Reparar cualquier componente informático.

Evaluación del desempeño:

Se propone utilizar una técnica que se denomina Métodos de Comportamiento, la misma tiene como finalidad identificar los comportamientos que tiene el personal en el desarrollo de sus tareas y por ende describir el desempeño real del empleado.

Para este puesto resulta complicado realizar un seguimiento de las actividades que realiza el personal fuera de la empresa, como también evaluar su desempeño real, es por esto que se propone realizar encuestas de satisfacción al cliente periódicamente para verificar el desempeño del personal, la eficiencia en el desarrollo de sus actividades, si se solucionó el problema, el trato con el cliente, la presencia del empleado, ya que al estar representando a una empresa seria y confiable tiene que transmitir una buena imagen de la misma.

A su vez, realizar la encuesta de satisfacción al cliente semanalmente a todos los clientes o empresas que el personal haya visitado. La misma se realizara vía telefónica, ya que se puede recabar información rápidamente, vía on- line, ya que se pedirá un medio de contacto a cada uno de los clientes, como también personalmente en el salón de la empresa.

Esta encuesta tiene como finalidad en primer lugar, evaluar el desempeño del empleado y proporcionar una retroalimentación al mismo para corregir o realizar mejoras, en segundo lugar, para verificar si el cliente se sintió satisfecho con el servicio que brinda la empresa, si lo volvería a elegir o recomendar.

Evaluar el indicador de dicho puesto: “Calificación promedio obtenida en las encuestas de satisfacción”. En relación al mismo, las preguntas realizadas al cliente serán calificadas por puntos del 1 al 10. Se espera la obtención de un estándar de 7 puntos considerando un promedio aceptable para este puesto que se incorpora luego de la reestructuración.

Incentivos:

Segmentar las recompensas ponderando las calificaciones obtenidas por el cliente y la productividad del puesto.

En relación al promedio de calificaciones alcanzadas en el mes anterior se define la obtención de la recompensa financiera. Si el dependiente obtiene la calificación estándar de 7 puntos accede a las recompensas financieras que se describen a continuación.

Mientras mayor sea el número de máquinas que se resuelvan al mes, mayor va a ser la recompensa financiera.

Si la productividad diaria es de una maquina al día, y veinte maquinas al mes, la recompensa será de: \$ 3.000. Si se aumenta la productividad estándar la recompensa va a ser mayor con la misma modalidad utilizada para los técnicos que prestan servicios internos.

En caso de obtener calificaciones promedio menores al puntaje estándar de 7 se establecerá una reducción gradual de las recompensas:

- Calificación 7 o más: 100% de los incentivos por productividad
- Calificación entre 4 y 6: 50% de los incentivos por productividad
- Calificación entre 0 y 3: 0% de los incentivos por productividad

Las recompensas extrafinancieras que propone la empresa son: flexibilidad de horario en donde el personal puede elegir su horario de trabajo, siempre y cuando se cumpla con la productividad estándar establecida; descuentos en productos de la empresa; acceso a promociones para fechas importantes; reconocimiento por el supervisor y los gerentes, desarrollo profesional.

Capacitación:

Como resaltamos anteriormente Tesis Informática S.R.L ofrece una capacitación al año, a cargo de la empresa. Los viáticos, corren por cuenta del personal que la realice.

Este puesto requiere de capacitaciones específicas como:

- Reparación de pc y redes
- Instalación de sistemas.
- Técnico en soporte TI
- Técnico de sistemas informáticos.
- Cableados

Para este puesto es importante realizar cursos de atención al cliente, comunicación, ya que se encuentra en constante interacción con los mismos. El personal del área posee libertad de seleccionar el curso que le parezca pertinente, como también proponer nuevas capacitaciones que la empresa no conozca y que aporten beneficios al puesto.

Puesto 4: Técnico para instalación de cámaras de seguridad

Misión del puesto: Supervisar e instalar cámaras de seguridad.

Evaluación del desempeño:

Para este puesto también se realizaran encuestas de satisfacción al cliente, para conocer el desempeño real del mismo, la eficiencia en la instalación de cámaras de seguridad, el asesoramiento al cliente, el trato con el mismo, la presencia, como también el servicio y mantenimiento preventivo que recibe el cliente luego de la instalación, que abarca la supervisión de las mismas para asegurar el correcto funcionamiento y la solución de problemas en caso que se presenten.

La encuesta será realizada vía telefónica y vía email, para asegurar que los datos sean certeros, confiables.

La evaluación de dicho puesto se realiza teniendo en cuenta el siguiente indicador: “Calificación promedio obtenida en las encuestas de satisfacción”. En relación al mismo, las preguntas realizadas al cliente serán calificadas por puntos del 1 al 10. Se espera la obtención de un estándar de 7 puntos considerando un promedio aceptable para este puesto que se incorpora luego de la reestructuración y no alterados por el personal en cuestión.

Incentivos:

El sistema de recompensas se aplica en las mismas condiciones definidas para los técnicos de servicio técnico externo.

Las recompensas financieras estarán relacionadas directamente a la cantidad de cámaras de seguridad que se instalen en el mes. Si la cantidad de máquinas instaladas superan el estándar, la recompensa será mayor. En caso contrario, no se pagara dicho premio, ya que la productividad estaría por debajo del estándar, situación que no se permite en la empresa, salvo justificación apropiada.

Las recompensas extrafinancieras que se proponen son: flexibilidad de horario, reconocimiento por el supervisor y los gerentes, capacitaciones esporádicas y desarrollo profesional, descuentos en productos de la empresa.

Capacitación:

Como hemos resaltado en otras oportunidades, Tesis Informática S.R.L invierte en capacitaciones para que su staff de servicio técnico este formado por un grupo de profesionales capaces de solucionar problemas, obtener la satisfacción y fidelidad de los clientes, como también posicionarse en el mercado como la mejor empresa en servicio post venta.

Por lo tanto, para este puesto en cuestión la empresa propone la realización de cursos y capacitaciones de manera constante, con la finalidad de estar al tanto de todas las innovaciones que se presentan en el mercado y por lo tanto ser una empresa especializada en instalación de cámaras de seguridad.

A su vez, la cantidad de capacitaciones a realizar será analizado y evaluado por la empresa en base a las necesidades que se presenten en el puesto, y estarán a cargo de la misma, mientras que los viáticos se encontraran a cargo del personal que las realice.

Conclusiones

El desarrollo del presente trabajo se realizó con el objeto de definir un sistema de incentivos para el personal en el área de servicio técnico de Tesis Informática S.R.L. La empresa mantiene una trayectoria en el mercado Villamariense que ha consolidado la posición competitiva en relación a la comercialización de tecnología informática.

Como consecuencia de la rivalidad del sector, en el marco de la administración estratégica de sus objetivos empresariales, Tesis Informática S.R.L ha implementado una estrategia de diferenciación basada en la eficiencia y calidad en el servicio técnico ofrecido a sus clientes.

La estructura organizativa se sustenta en la distribución de funciones con un equipo de personas seleccionadas en función a la idoneidad para el desarrollo de las tareas asignadas y el compromiso con el crecimiento de la empresa. En general, el clima laboral es óptimo, consolidado por la cultura organizacional y el desarrollo de fluidos canales comunicacionales entre las diversas áreas.

Entre las principales fortalezas que presenta Tesis Informática S.R.L para enfrentar la competencia del mercado, se identifica el talento del personal que desarrolla funciones de comercialización. Los dependientes a cargo de la venta de bienes y servicios poseen características distintivas que otorgan un valor agregado muy valorado por los clientes quienes destacan la capacidad de asesoramiento, cordialidad en el trato y eficiencia en cada servicio solicitado.

El personal que ocupa el área técnica de Tesis Informática S.R.L posee las aptitudes necesarias para el desarrollo de los puestos asignados aunque se identifica una baja motivación para el ejercicio de tales funciones. La empresa ha basado su estrategia competitiva en el servicio pos venta, la reparación de equipos a domicilio y la instalación de cámaras de seguridad. Sin embargo, el personal del área técnica a cargo de tales funciones presenta resistencias ante la demanda de algunos servicios o realiza las tareas en tiempos excesivos para las expectativas del cliente.

Como consecuencia de esta situación, el desarrollo de la propuesta de intervención para la gestión del personal en el área técnica se basa en la implementación de las siguientes estrategias:

1. Propuesta: Reestructurar el área de servicio técnico. La misma se basa en incorporar nuevos puestos para asignar funciones específicas al personal que realizara las tareas dentro de la empresa, aquellos que prestaran servicios externos y quienes intervendrán en la colocación de cámaras de seguridad.
2. Reubicar al personal del área. Se detecta que un dependiente que realiza funciones de reparación de equipos internamente no posee el perfil adecuado para esta función. Se propone reasignarlo a los nuevos puestos incorporados.

3. Implementar un sistema de incentivos: El objetivo general planteado en el anteproyecto se cumple al proponer e implementar un sistema de recompensas para mejorar la gestión del personal en el área establecida. El mismo será diseñado luego de analizar cuidadosamente las necesidades personales, laborales y profesionales de todo el personal que integra el servicio técnico. De esta forma, se prevé la definición de un estándar de trabajo para cada puesto del área en cuestión, como parámetro de referencia para el otorgamiento de recompensas financieras. Además se asignarán recompensas extrafinancieras basadas en el acceso a productos de la empresa con descuentos exclusivos. De esta manera, el personal se verá influenciado a superar tales estándares para mejorar el rendimiento de su trabajo, aumentar su compromiso, otorgando ventajas para la empresa para poder lograr disminuir la resistencia al cambio que hay presente en toda la organización.
4. Implementar un sistema que permita controlar, evaluar y corregir las desviaciones que se producen de los estándares normales, fijando un indicador para cada puesto del área de servicio técnico. El cotejo de los estándares con el nivel de servicios prestados espera controlar el desempeño de cada puesto.
5. Consolidar el sistema de capacitación. Se prevé la incorporación de capacitaciones orientadas al área técnica, atención al cliente y desarrollo de capacidades de gestión para cada uno de los dependientes del área de servicio técnico. De esta forma, la empresa tendrá un equipo capacitado en el área técnica, para solucionar problemas, fidelizar a los clientes, con el objetivo de diferenciarse del resto de la competencia y posicionarse en la mente de los consumidores como la mejor solución integral en servicio post venta.
6. Al ser una propuesta de intervención los resultados se observaran en una segunda instancia.

El desarrollo de la propuesta de intervención tiende a implementar una reestructuración interna que guarde coherencia con la estrategia competitiva de diferenciación definida para Tesis Informática S.R.L. Se espera que la misma otorgue ventajas en el corto plazo, lo cual requiere del constate monitoreo y la realización de los ajustes necesarios para lograr la eficiencia esperada.

Bibliografía

- ✓ Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. 5ta edición. Ed Mc Graw Hill. México.
- ✓ Chiavenato, I (2009). Gestión del talento humano. 3ra edición. Ed. Mc Graw Hill. México
- ✓ Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos. Décimo primera edición. Ed. Prentice Hall. México.
- ✓ Gibson, J., Ivancevich, J., Donnley, Jr., j., Konopaske, R. (2006). Organizaciones. Duodécima edición. Ed. Graw Hill. México.
- ✓ Hampton, D. (1991). Administración. Tercera edición. Ed. Mc Graw Hill.
- ✓ Johnson, G., Scholes K. & Whittington R. (2010). *Fundamentos de estrategia*. Ed. Pearson. Madrid.
- ✓ Mintzberg, H., Quinn, J. & Voyer, John. (1997). El Proceso Estratégico. Ed. Prentice- Hall. México.
- ✓ Mondy, R & Noe, R. (2005). Administración de recursos humanos. 9na Edición. Ed. Pearson. México.
- ✓ Porter, M, (1982) Competitive Strategy. Nueva York.
- ✓ Robbins, S & Coulter, M. (2001). Administración. 6ta edición. Ed. Prentice Hall. México.
- ✓ Rodríguez, A & Jaime, J. *Como conseguir y retener a la gente más capaz. Clarín, Pymes* .
- ✓ Rodríguez, D. (1999). Diagnostico Organizacional. 3ra edición. Ed. Alfaomega. Chile.
- ✓ Sherman, Bohlander & Snell. (1999). Administración de recursos humanos. Ed. Thomson. México.
- ✓ Thompson & Strickland. (1995) Dirección y administración estratégicas. Ed. Irwin. México.
- ✓ Werther, W & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. 6ta Edición. Ed. Mc Graw Hill. México. P 10
- ✓ Wheelen, T. & Hunger, J (2007) Administración estratégica y política de negocios. Ed. Pearson. México.
- ✓ William B. Werther & Keith Davis (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. Ed. McGraw-Hill. 5ta edición. México.

Sitios web consultados

- ✓ Giménez, A. (2008). Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones 2008 (CIUO-08). Argentina. Recuperado el 16 de julio del 2018. <https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/menusuperior/eph/CIUO-08.pdf>
- ✓ Revista Digital “Doble Clic” de Tarjeta Naranja. (2018). La motivación modelo del 2018. Recuperado el 19 de julio de 2018. <https://www.naranja.com/para-tu-comercio/dobleclikdigital/5781-asi-es-la-motivacion-modelo-2018>
- ✓ Los jóvenes privilegian la experiencia al salario a la hora de elegir un trabajo. Fecha: 16/05/2017- Recuperado: 20/08/2018 <https://www.pagepersonnel.com.ar/>
- ✓ Laszlo Bock: «Los empleados lo que quieren es que les dejen trabajar tranquilos» Fecha: 02/06/2015 https://www.abc.es/economia/20150602/abci-google-recursos-humanos-vicepresidente-201506011028.html#ns_campaign=mod-sugeridos&ns_mchannel=relacionados&ns_source=laszlo-bock-los-empleados-lo-que-quieren-es-que-les-dejen-trabajar-tranquilos&ns_linkname=noticia.foto.economia&ns_fee=pos-1
Recuperado: 20/08/2018

Anexos

Anexo N° 1: Modelo de entrevista al Socio Gerente de Tesis Informática S.R.L: Sergio

Monesterolo.

1. ¿Qué cargo ejerce en la institución?
2. ¿Cómo surgió la empresa y cuál ha sido la historia de la misma desde sus comienzos hasta hoy?
3. ¿Qué producto o servicios ofrece la organización a la población?
4. ¿Cómo se encuentra organizada la empresa en cuanto a jerarquía y responsabilidades de cada uno de sus miembros?
5. ¿Usted cree que esta estructura planificada coincide con la estructura informal, es decir con la que realmente llevan a cabo?
6. ¿El accionar de los empleados en sus respectivos puestos es el esperado, es decir están capacitados para las funciones y tareas que se le han asignado?
7. ¿La empresa cuenta con reglas que describan los puestos y las tareas que debe realizar cada subordinado, o los empleados gozan de libertad para elegir la forma en que harán su trabajo?
8. ¿Cómo se transmiten las normas, objetivos, estrategias, información y las decisiones que se toman dentro de la empresa a los empleados de la misma?
9. ¿En qué valores se basa la empresa?
10. ¿Cuáles son los principales rasgos de la cultura de Tesis Informática? ¿Los valores son ampliamente compartidos por los miembros de la empresa?
11. ¿Qué tipo de liderazgo emplea?
12. ¿De qué forma se incentiva a los empleados?
13. En lo relacionado a la toma de decisiones ¿Quién es el encargado de tomar las decisiones en los distintos niveles de la organización?
14. ¿Cómo es la relación entre los empleados de la organización? ¿Hay un buen clima de trabajo?

15. ¿Qué estrategias emplea la empresa para lograr un mejor posicionamiento y obtener un rendimiento exitoso?
16. ¿Cuáles considera que pueden ser las oportunidades que podrían aprovecharse en el mercado y las amenazas que limitan a la empresa?
17. ¿Cómo es la rivalidad con los competidores del sector?
18. ¿Cuáles son sus principales proveedores? ¿Qué relación mantiene con ellos?
19. ¿Cuáles son sus principales clientes y cuál es la relación que mantiene con ellos?
20. ¿Cree Ud. que las políticas estatales del país están afectando el accionar de su empresa?
20. Ud. como socio ¿observa algún problema dentro de la empresa que afecte la realización normal de las actividades?
21. ¿Cómo se encuentra hoy la imagen tesis? ¿Se sienten capaces de seguir adaptándose a los cambios constantes del mercado de la informática?

Anexo N° 2: Modelo de encuesta para descripción y análisis del puesto.

Nombre del empleado: _____

Departamento: _____

Título del departamento: _____

Superior inmediato: _____

1: Resumen del puesto: Liste las tareas más importantes que se realizan con regularidad.

2: Tareas del puesto: Describa todas las tareas que realiza en su puesto de trabajo.

2.1: Tareas diarias: Indique aquellas actividades que realiza diariamente.

2.2: Tareas periódicas: Indique aquellas actividades que son semanales, mensuales, trimestrales, etc.

2.3: Tareas ocasionales: Aquellas realizadas en intervalos irregulares, y con frecuencia menor que una vez.

3: Responsabilidades: Marca con una cruz (X) aquellas responsabilidades que tienes en tu puesto de trabajo, especificando en cada caso el tipo de responsabilidad.

RESPONSABILIDADES	SI	NO	ESPECIFICACION
Por máquinas y equipos			
Información confidencial de clientes			
Base de datos			
Archivos y fotos			

Agregar en caso de contar con otras responsabilidades.

4: Supervisión ejercida: ¿su puesto tiene responsabilidades de supervisar a las personas? Sí () No ()
Si la respuesta es afirmativa, anote a continuación los puestos que están bajo su supervisión directa:

5: Supervisión recibida: ¿cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? ()
Frecuente () A veces () Rara vez () Nunca

6: Condiciones de trabajo: Marca con una cruz (X) las condiciones ambientales a la que se está expuesto en las horas de trabajo, marcando la frecuencia de la exposición.

EXPUESTO A:	OCASIONAL	PERMANENTE
Calor ambiental		
Frio ambiental		

Temperatura adecuada		
Cambios bruscos de temperatura		
Lugar polvoriento		
Suciedad		
Ruido intenso		
Vibraciones		
Ventilación adecuada		
Mala iluminación		
Lugar Aislado		

En caso de otros, especificar: _____

7: Requisitos exigidos por el puesto: Marque con una (X) los requisitos mínimos necesarios para el puesto:

Escolaridad: Primaria () Secundaria () Terciario () Capacitaciones ()

Experiencia previa: Si () No ()

Fecha: _____