

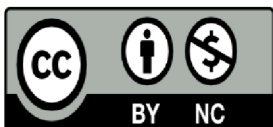
Avalos, Maximiliano

Análisis de clima laboral en el Hipódromo Argentino de Palermo SA.

2019

*Instituto: Ciencias Sociales y
Administración*

Carrera: Licenciatura en Administración



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución – no comercial 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Avalos, M. (2019) *Análisis de clima laboral en el Hipódromo Argentino de Palermo SA.* [tesis de grado Universidad Nacional Arturo Jauretche]

Disponible en RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital UNAJ <https://biblioteca.unaj.edu.ar/rid-unaj-repositorio-institucional-digital-unaj>



ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL

EN EL HIPÓDROMO ARGENTINO DE

PALERMO S.A

Taller de Trabajo Final

Carrera: Licenciatura en Administración

Alumno: Avalos, Maximiliano

Tutora: Rossi, Cecilia

Año: 2019

Florencio Varela

ÍNDICE:

Índice	1
Tema	3
Introducción	3
Objetivos	6
Justificación	6
Planteamiento del problema	7
Contextualización	8
Marco Teórico	13
Metodología	26
Factibilidad	28
La investigación del clima laboral en el Hipódromo de Palermo	30
Muestra	31
Presentación y análisis de los resultados	34
PRIMERA PARTE:	
Resultados de encuesta	34
Gerencia de sistemas	35
Gerencia de seguridad	43
Gerencia de operaciones	51
Gerencia de mantenimiento	59
Gerencia hípica	67
Gerencia de Servicio al cliente	75
Gerencia de administración y finanzas	83
Gerencia de alimentos y bebidas	91
Resumen general del clima laboral	99

Resumen general de las preguntas de libre expresión _____107

SEGUNDA PARTE:

Entrevistas al personal jerárquico _____108

Gerencia general _____109

Gerencia de RRHH _____111

Gerencia de administración y finanzas _____112

Gerencia de alimentos y bebidas _____113

Gerencia de calidad _____114

Gerencia hípica _____115

Gerencia de mantenimiento _____116

Gerencia de marketing _____116

Gerencia de operaciones _____117

Gerencia de seguridad _____118

Gerencia de servicio al cliente _____119

Gerencia de sistemas _____120

Resumen general de entrevistas _____121

TERCERA PARTE:

Comparación de resultados: Encuestas y entrevistas _____122

Consideraciones finales _____127

Propuestas _____127

Conclusión _____128

Bibliografía _____130

Anexos _____133

Tema:

La política de recursos humanos en relación al clima laboral desde las perspectivas de los empleadores y de los empleados.

Introducción:

El propósito de esta investigación es analizar el clima laboral de una institución, en este caso el Hipódromo Argentino de Palermo S.A, en un momento dado. Se trata de obtener el conocimiento interno del mismo y posibilitar a los empleados canalizar sus opiniones a través de las respuestas que manifiestan en la encuesta de clima.

Por medio de métodos de investigación cualitativos y cuantitativos, este trabajo buscará estudiar las problemáticas y deficiencias que presenta la organización para generar un clima laboral adecuado, buscando también describir los efectos nocivos que dichas problemáticas generan en la misma. Estableceremos una hipótesis que intente determinar los causantes de la problemática y desarrollaremos un marco teórico compuesto por fuentes bibliográficas que sustentarán nuestra investigación.

Por último, desarrollaremos un análisis de campo que consistirá en realizar encuestas, entrevistas, observaciones y material fotográfico que pretenden verificar la hipótesis planteada y a partir de eso, presentar una posible solución a la problemática presentada.

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral.

El clima laboral forma parte de las políticas del personal y por parte de recursos humanos se encuentra la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas; es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

Con otras palabras, Gonçalves lo expresa de la siguiente manera:

“Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la organización e incluso la relación con proveedores y clientes. Puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran

dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Se refiere a la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos tienen de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización". (2013, Pág. 7)

En Argentina, podemos encontrar varios antecedentes de estudios realizados sobre el clima laboral en algunas empresas y podemos apreciar distintos resultados en base a dicho tema.

Garbuglia (2013) realizó un trabajo de investigación en un hospital y sostiene que toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El clima laboral es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de ella. Es hoy en día un elemento indispensable en la planificación estratégica de las organizaciones, puesto que permite gestionar la motivación de los empleados con el objetivo de conseguir mejores resultados económicos.

También podemos observar el trabajo de Martucci y Fioretti (2009) donde estudiaron y analizaron el clima laboral en empresas más pequeñas, particularmente en los aspectos de liderazgo y motivación, en esta organización es de tipo cerrado fundamentalmente por la gestión de un liderazgo de tipo autoritario. El tipo de clima autoritario paternalista puede impactar en el grupo de operarios, provocando ansiedades relacionadas con la "Disciplina del hambre". A pesar de ser un clima cerrado, propenso a establecer ansiedades relacionadas con la degradación del funcionamiento mental y el equilibrio psico-afectivo, explican que estas ansiedades podrían no presentarse debido a la posibilidad de establecimiento de relaciones interpersonales de tipo informal, tanto en los empleados administrativos como en los operarios. En una PYME se puede aprovechar la agilidad y creatividad que puede desarrollarse en una estructura reducida.

Analizando trabajos en otros países, en España encontramos el trabajo de Bordas Martínez (2011) en donde realizó un fuerte análisis investigativo sobre el clima laboral, sacando interesantes conclusiones: las capacidades, conocimientos y actitudes de las personas que componen la organización van a determinar en gran medida su éxito en términos económicos y de reconocimiento dentro de la comunidad. Su trabajo aporta los conocimientos teórico-prácticos necesarios para poder gestionar en el tiempo dicho contexto o clima laboral, detectando, analizando y activando las palancas de mejora de aquellos aspectos de la vida laboral que más influyen sobre las actitudes de satisfacción.

Por otra parte, Seisdedos (2003), también en España, realizó un estudio de clima laboral en diferentes empresas sosteniendo que el clima afecta a los procesos psicológicos y

organizativos tales como la comunicación, la solución de problemas, el tratamiento de los conflictos, la formación de los miembros, su motivación y, en consecuencia, está influyendo en la eficiencia y productividad laboral, en la capacidad de innovación y en la satisfacción y bienestar de los miembros de la entidad.

Siguiendo por España, Bris (2000), afirma que el clima de trabajo en los centros, desde una perspectiva multidimensional y dinámica, puede ser considerado como uno de los elementos fundamentales de las organizaciones capaces de aprender y, con ello, responder a los retos que, en el ámbito social y educativo, tienen planteadas las instituciones y organizaciones. Retos de innovación en contextos complejos y cambiantes que requieren soluciones globales de altas miras, fundamentadas en planteamientos técnicos, con perspectivas y retos de calidad, todo ello unido a la idea de equidad que el propio sistema y las propias organizaciones educativas reclaman.

González Romá y Peiró (1999) analizaron una gran cantidad de pymes y sus conclusiones finales sostienen que a la hora de analizar el clima organizacional de una empresa, se tiene que separar a la motivación de la satisfacción, ya que son conceptos que si bien pueden relacionarse ampliamente, son totalmente distintos a la hora de tratar un tema como este.

González, Pedraza Melo y Sánchez Limón (2014) en Colombia por otro lado, sostuvieron que el clima laboral es esencial para lograr tener un alto desarrollo laboral por parte de los empleados. El no contar con este conocimiento puede incidir negativamente en la productividad, motivación, satisfacción del trabajo, etc. Se hace necesario reflexionar y priorizar la calidad de vida de la gente que trabaja en las organizaciones, ya que poco aporta un empleado frustrado, o que tenga resentimiento contra su jefe o lugar de trabajo.

En México, García Govea, Escalante Domínguez y Quiroga San Agustín (2012) analizaron las variables que influyen en el desarrollo del clima organizacional, en donde se concluyó que para ser una empresa competitiva es imprescindible implementar modelos para la evaluación del clima laboral dentro de las organizaciones puesto que gracias a esto es posible detectar las causas de las diversas problemáticas internas y los motivos de la insatisfacción laboral, aunque no basta con reconocer dichas problemáticas si no que es necesario comenzar con planes de acción para revertir los inconvenientes y hacer que los empleados sientan que se encuentran en un buen ambiente organizacional, esto ayuda a la competitividad laboral ya que empleados satisfechos tienen un mayor desempeño y realizan trabajos de calidad

En Cuba, Segredo Pérez (2009) , realizó un exhaustivo estudio sobre el clima organizacional en la salud pública y consideró que los estudios de clima organizacional aportan información valiosa para una adecuada gestión del cambio, ya que se orienta al

análisis de las personas que componen la organización con enfoque sistémico, ya que el clima organizacional se encarga del comportamiento humano, por ello se convierte en una necesidad estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los trabajadores y de toda la organización.

También en Cuba, Mainegra y Sampetro Díaz (2012) al igual que los citados anteriormente, estudiaron el clima organizacional en la salud pública, pero sus conclusiones difieren, ya que estos últimos explican que la importancia del clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y el rendimiento de profesionales, técnicos, entre otros que laboran en dichas instituciones.

Viendo y analizando estos trabajos, buscaremos tomar al clima laboral desde la perspectiva de los empleadores y de los empleados, ver qué importancia le dan ambas partes y saber si es necesario mejorarlo o implementar algunas políticas de recursos humanos para mejorarlo.

Objetivo General:

Analizar el clima laboral del Hipódromo a partir de las políticas de Recursos Humanos desde las posturas de los empleadores y los empleados.

Objetivos Específicos:

- Indagar la política de Recursos Humanos utilizada por la empresa.
- Describir el clima organizacional que existe entre los empleados.
- Analizar la relación entre la política de Recursos Humanos y el clima laboral.

Justificación:

Hoy en día, el lugar de trabajo es considerado el segundo hogar de los trabajadores ya que regularmente se invierten más de ocho horas diarias conviviendo con los compañeros de trabajo. Debido a que las organizaciones son sistemas que cuentan con factores que pueden ser cambiados de manera interna, es importante conocer el ambiente que existe dentro de una organización.

Para que las organizaciones funcionen eficientemente, es de suma importancia que prevalezca un clima laboral de armonía, por lo que se deben considerar los aspectos psicológicos que afectan el desempeño de los trabajadores en su conducta o comportamiento y está relacionado de manera directa con las percepciones que el trabajador percibe en su centro en trabajo, e implica también la relación con su entorno laboral y con el medio ambiente.

Siguiendo a Chávez Cervantes podemos ver que:

“El clima organizacional es un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño. Los factores internos y externos de la organización afectan el desempeño de los integrantes de la empresa. Esto es así porque las características del medio de trabajo que son percibidas por los trabajadores de forma directa o indirecta influyen en cierto modo en su comportamiento y rendimiento en el trabajo.

La definición de clima organizacional es sencilla. Este concepto se refiere al ambiente que se respira en un entorno laboral.

Se entiende bien con un ejemplo. ¿Nunca ha entrado a un sitio y ha notado que existía mucha tensión en la situación? Quizás acaba de producirse una discusión, un problema con un cliente o simplemente, en ese turno les ha tocado trabajar juntas a 2 personas que no se llevan bien. La cuestión es que se nota tensión. Si no es cuando se da un clima organizacional perjudicial. El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.” (2018, pág. 2)

Para las empresas es muy importante medir y conocer el grado de clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo.

Por lo que los actuales y futuros directivos deben fomentar un buen ambiente laboral tanto a nivel físico como social, debido a que puede repercutir positivamente en la productividad de la empresa.

Planteamiento del Problema:

Toda estructura organizativa está compuesta por seres humanos, y depende de la participación de los mismos para el cumplimiento de sus metas y proyectos. Por eso, es necesario que el personal esté identificado con la organización y con el trabajo que realiza, y a su vez la organización con sus integrantes, para así llevar a cabo las tareas de forma efectiva. Es fundamental hacerles frente buscando los medios necesarios para solucionarlos para lograr que el proyecto se mantenga vivo y no desaparezca.

En este caso apuntaremos a analizar como pregunta principal:

¿Cuáles son los efectos de la política de Recursos Humanos sobre el clima laboral?

También, nos servirán como guía las siguientes preguntas:

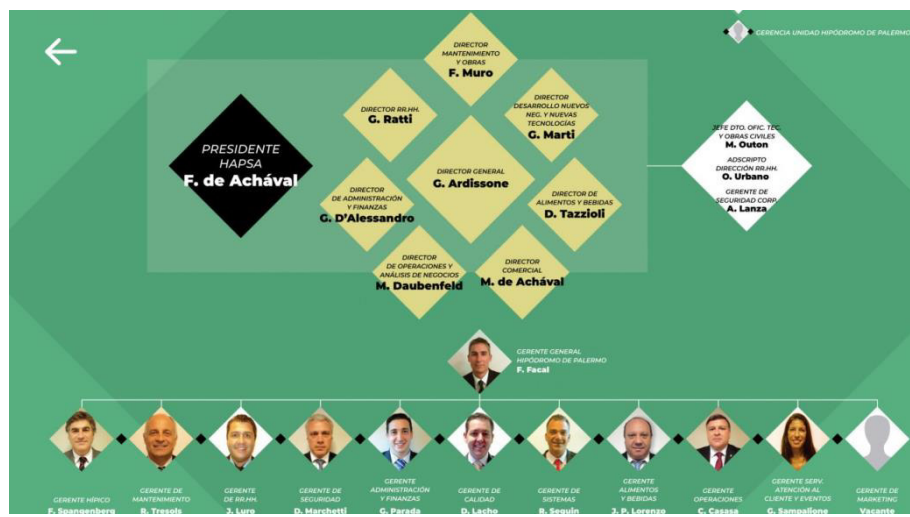
¿Existen acciones para mejorar el clima laboral en el Hipódromo?

¿Los empleadores le dan importancia al clima laboral entre los empleados?

¿Qué consecuencias trae un mal clima laboral en una empresa?

Contextualización: ¹

La Organización



Hipódromo Argentino de Palermo S.A. es una empresa privada con un fuerte compromiso con la excelencia y la mejora permanente. Ofrece múltiples alternativas de entretenimiento al público: 120 reuniones hípcas al año, salas de slots con la más alta tecnología, salones para eventos sociales y corporativos, y una variada oferta gastronómica entre otras atracciones.

Inaugurado en 1876, es un oasis verde en el corazón de la ciudad de Buenos Aires, a sólo 10 minutos del Obelisco. Su Tribuna Oficial y el Restaurant La Paris, declarados Patrimonio Arquitectónico de la Ciudad, conservan la fachada original diseñada por el prestigioso arquitecto francés Louis Faure Dujarric.

¹ Toda la información fue extraída de la página oficial: <https://www.palermo.com.ar>

En el Hipódromo Argentino de Palermo se encuentra la pista de carreras más importante de Latinoamérica, en la que compiten caballos Sangre Pura de Carreras (SPC) durante todo el año, rodeados de uno de los espacios verdes más imponentes de la Ciudad.

El Hipódromo Argentino de Palermo abre sus puertas al público todos los días del año con entrada libre y gratuita, y cuenta con una variada oferta gastronómica, salas de slots, shows, ferias, recitales, centro de compras y eventos que se desarrollan a lo largo del año.

El 5 de septiembre de 1992, Hipódromo Argentino de Palermo S.A. (HAPSA) asume la dirección del Hipódromo Argentino de Palermo iniciando una nueva etapa de renovación y mejoramiento integral. Hipódromo Argentino de Palermo entiende la importancia que tiene la Industria del Turf en el mundo y en Argentina, por eso realiza permanentemente inversiones en obras y tecnología para ubicar a este escenario hípico entre los más destacados hipódromos a nivel internacional.

En el presente año, la empresa cuenta con más de 2.000 empleados entre todos sus diferentes puestos de trabajo.

La misión:

“Brindar experiencias extraordinarias de entretenimiento con ofertas de juego, espectáculos y servicios que diviertan a la gente.”

La visión:

“Buscamos siempre mejorar nuestra forma de trabajar. Este desafío constante está firmemente basado en los valores que conforman nuestra cultura: Lealtad, Dedicación, Profesionalismo, Honestidad, Austeridad y Flexibilidad.”

Historia:

El 17 de Mayo de 1876 los tranvías no dieron abasto y tampoco los trenes: a pesar de los 50 vagones que el ferrocarril puso a disposición, muchos se quedaron sin ver esas siete carreras. Se inaugura el Hipódromo Argentino de Palermo el primer centro hípico de Buenos Aires destinado a las carreras de caballos en los terrenos linderos a los alfalfares de Rosas y el Parque 3 de Febrero.

El caballo Resbaloso, ante 10 mil personas, tuvo el honor de ser el ganador de la primera carrera. El culto por las competencias de equinos que cultivaban los gauchos y algunos señoritos ingleses, había llegado a la ciudad.

El edificio original, construido por el Señor París consistía en una tribuna para 1.600 personas con 40 palcos para familias y un servicio de restaurante atendido por el Hotel de La Paix. Por los Amplios jardines paseaban elegantes señores de levita y mujeres con miriñaque.

En 1908 la Tribuna Oficial fue reemplazada por una construcción de estilo neoclásico, la cual permanece hasta el día de hoy con capacidad para 2.000 personas, obra del Arquitecto francés Faure Dujarric y tres años más tarde, en 1911, fue construida la Confitería París.

A lo Largo de sus 120 años el Hipódromo Argentino de Palermo (nominado así desde 1953) vio desfilar por sus arenas a los más grandes representantes de la actividad turfística, como los brillantes jockeys

Domingo Torterolo, Máximo Acosta, Irineo Leguisamo y Marina Lezcano y los gloriosos Old Man, Botafogo, La Mansión, Yatasto y Lunático, un pura sangre propiedad de Carlos Gardel entre otros.

Desde aquellos primeros aficionados de la "generación del 80", los hombres que construyeron el país no dejaron de darse una vueltita por las carreras. Así lo atestiguan visitas como la de los presidentes Julio A. Roca, José Figueroa Alcorta, Carlos Pellegrini, Hipólito Yrigoyen, M.T de Alvear, Ramón Castillo; artistas como Miguel Cané y Carlos Gardel, y en nuestra época más reciente, los últimos gobernantes de la democracia, Raúl Alfonsín y Carlos Menem.

En 1884 se corre por primera vez el Gran Premio Nacional. Ante la presencia del presidente Roca esa primera edición fue ganada por Souvenir, montado por un jockey uruguayo de tan solo 11 años. El 3 de noviembre de 1918 Botafogo pierde su título de invicto ante Grey Fox.

Más de 100.000 personas presenciaron la revancha dos semanas más tarde, y esta vez Botafogo no decepcionó a su eufórica hinchada: cruzó la meta victorioso mientras Grey Fox lo seguía 100 mts detrás.

El 13 de diciembre de 1931, Irineo Leguisamo corre 8 carreras y gana 7. Ese día le manda un telegrama a su amigo Gardel en Francia dedicándole el triunfo. Durante 15 años seguidos, Leguisamo encabezaría las estadísticas de los jockeys.

Originalmente el sistema de largada consistía en un abanderado que daba la largada con al grito de "¡Vamos!"

En 1918 se instala el primer sistema mecánico con cintas de trapo accionado por una manija. Luego se utilizaron las cintas irrompibles que se disparaban hacia arriba y en diagonal mediante un dispositivo de pila eléctrica. En 1967 se inauguró el sistema automático de Puertas Gateras.

Los finales cabeza a cabeza recién fueron resueltos en 1947, cuando se utilizó por primera vez el Photochart, un sistema de ojo eléctrico que fotografiaba el momento exacto en que los caballos cruzan el disco de llegada.

En esa misma década comienzan las exportaciones de caballos pura sangre, cuyo éxito en el exterior le dio renombre al Turf Argentino.

En 1953, el Hipódromo de Palermo, pasó a denominarse Hipódromo Argentino de Palermo. Posteriormente, en 1971 se ilumina la pista, permitiendo extender el horario de carreras hasta la noche.

Hacia finales de los 70 se vienen las mujeres, y en 1978 Marina Lezcano fue la primera jocketta en ganar la cuádruple corona con Telescopio.

A comienzos de la década de 1990, la crisis económica del país se hizo sentir en el Hipódromo Argentino de Palermo.

Durante el gobierno de Carlos Saúl Menem, se ordenó al Ministerio de Salud y Acción Social llamar a licitación para la privatización del Hipódromo Argentino de Palermo.

En 1992 la administración fue entregada en concesión –con contratos hasta 2027 y la posibilidad de extenderse por otros cinco años– y en 2002 comenzaron a funcionar las tragamonedas, gestionadas por Cristóbal López.

En 2004, el empresario K tenía 2.934 máquinas y hoy suma 4.500, el máximo permitido. En 2007 había conseguido que Néstor Kirchner le extendiera la explotación del millonario negocio en el Hipódromo de Palermo hasta 2032.

Actualidad:

Hoy en día el Hipódromo de Palermo es escenario de 118 reuniones de carreras de caballos al año y sede de 21 carreras del Grupo I. Divididas en sus dos pistas, la tradicional de arena y una más reciente de césped, las carreras resultan un atractivo para todo el mundo y no solo para el público aficionado a las apuestas. Sus pistas, equipadas con la más alta tecnología, permiten al espectador llevar un seguimiento minuto a minuto de lo que sucede y la experiencia se vuelve increíble para quienes no están habituados a este tipo de espectáculos deportivos.

Aunque actualmente el Hipódromo de Palermo posee cuatro tribunas, la oficial diseñada por Faure Dujarric sigue destacándose por sobre el resto. Palermo ha cambiado mucho desde entonces convirtiéndose en un espacio de esparcimiento con una amplia gama de actividades para disfrutar. La atracción central continúan siendo, obviamente, las carreras de caballos pero su oferta se ve ampliada con un importante polo gastronómico y un casino que atraen a un gran público. Además, el Hipódromo es sede frecuente de eventos masivos como ferias y recitales de importantes grupos musicales tanto de Argentina como del exterior.

Para quienes no son asiduos seguidores del turf nacional, ni son fieles lectores de la Revista Palermo hay ciertas cuestiones básicas a tener en cuenta. La apuesta mínima varía según la carrera pero en la mayoría de los casos es posible iniciar con una apuesta mínima de AR\$3 lo que lo convierte en una actividad muy accesible para todo el mundo. La cantidad de opciones disponibles a la hora de apostar pueden intimidar un poco al principio pero la verdad es que es bastante sencillo convertirse en un as del turf. Básicamente podemos dividir las apuestas entre aquellas que se realizan para una sola carrera o las que incluyen dos o más.

Es importante tener en cuenta que, por lo general, las reuniones de carreras de caballos se celebran los lunes, viernes, sábados y domingos y es posible acceder a la calendarización anual en la web del hipódromo.

Desde 1885, Palermo es sede del Gran Premio Nacional, el clásico más importante del calendario hípico argentino. Perteneciente al Grupo I en la escala internacional, el

Derby argentino, como se lo conoce habitualmente, es una de las tres carreras clásicas que integran la Triple Corona del turf argentino junto al Gran Premio Polla de Potrancas y de Potrillos (1.600 m sobre arena también en Palermo) y el Gran Premio Jockey Club (2.000 m sobre césped en el Hipódromo de San Isidro). Se trata de un espectáculo muy atractivo para el público y la contienda más antigua de la hípica argentina.

Además de las tribunas, los restaurantes y los paseos conocidos que tiene el hipódromo, hay un rincón inaccesible para el público. Es la villa hípica, a donde solo pueden entrar peones, jockeys, cuidadores, veterinarios, los dueños de los stud y claro, los caballos. Está ubicada en la otra punta de las tribunas, en Olleros y las vías del Ferrocarril Mitre; un predio lleno de caballerizas, la representación del campo en plena Ciudad

En los últimos años el Hipódromo Argentino de Palermo ha ampliado notablemente su oferta de actividades. Las contiendas hípicas siguen siendo su principal atracción pero a esto se le ha sumado un interesante polo gastronómico compuesto de 8 restaurantes y cafeterías, además de un bar de cerveza artesanal. Algunos de estos lugares pueden asimismo reservarse para eventos privados y ofrecen shows nocturnos y cena.

Pero sin dudas, la incorporación más notable de los últimos años ha sido la del Casino Palermo. El espacio de entretenimiento incluye 4.600 máquinas tragamonedas, 14 mesas de ruleta electrónica y 2 salas para apuestas de alta denominación. Los slots representan hoy un importante ingreso para el Hipódromo y atrae a jugadores de todo el país y la región.

En el ambiente del turf reconocen que sin las tragamonedas no se hubiera logrado revitalizar. "Actualmente más de 500.000 familias están vinculadas con la actividad. Se genera un círculo virtuoso cuando ingresa dinero para pagar mejores premios, porque

mejoran las carreras, la calidad de los caballos, la cantidad de nacimientos, etc. Y también incide la apertura del hipódromo a otras actividades", refuerza Fernando Facal, gerente general de Hapsa.

La pista de Palermo mide 2.400 mts y es considerada una de las mejores del mundo. El singular sistema de drenaje permite correr bajo cualquier condición climática, aún después de intensas lluvias.

En los últimos años el hipódromo se convirtió en sede de recitales, ferias gastronómicas, desfiles y ferias de arte. Aunque los habitué del lugar, e incluso las personas que trabajan a diario con los caballos, se mostraron reticentes a estos cambios, estos eventos llegaron para quedarse. No solo porque convocan gente, sino porque renuevan el público y permiten utilizar espacios ociosos. Pero además porque la modernización, la apertura y los cambios parecerían que no le quitan fuerza a una tradición en la Ciudad que tiene más de 140 años.

Marco teórico:

Historia:

Los orígenes de la preocupación por el clima laboral se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología. Dicha preocupación partió de la demostración de que toda persona percibe de modo distinto el contexto laboral en el que se desenvuelve, y que esta percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva. La importancia del conocimiento del clima laboral, ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento superficial en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. El crecimiento acelerado de las organizaciones, la conducta de los grupos en la organización ante las nuevas exigencias y la necesidad de cambios, obligan a la gerencia a prepararse para entender la conducta individual y grupal del recurso humano alineándose hacia las metas de la organización, estableciendo bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional. En el campo del desempeño laboral las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos y proyectos personales. Esta subjetividad y la suma de variables objetivas existentes, determinarán las respuestas que darán las personas cuando son consultadas por aspectos de su trabajo.

Guillen Gestoso explica la importancia de estudiar el clima laboral:

"La importancia de conocer acerca del clima laboral se basa en la influencia que éste ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su

diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos. Por lo tanto, se puede decir que al conocer el clima laboral se obtienen testimonios del mundo interno de la organización, lo que permite:

-Conseguir información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros en relación con variables tales como: supervisión, metodologías, estructuras, etc., las cuales intervienen en una organización.

-Saber qué piensan, opinan o cómo se sienten los trabajadores, identificando carencias, ineficacias, defectos o virtudes, es decir, saber cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización y sus miembros.

-Incentivar la participación de los miembros.

-Potenciar los mecanismos de comunicación y relación.

-Disponer de información sobre las condiciones de higiene y seguridad.

En definitiva obtener una visión integradora de la organización". (2003, pág 166)

El concepto:

Desde que el tema de clima laboral despertara interés en los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras, entre las que se puede mencionar: ambiente, atmósfera, clima organizacional o clima laboral. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar el concepto.

Desde la mirada de Gestoso y Bozal Se habla de clima en una organización cuando:

"hacemos referencia a las cualidades, propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, siendo percibidas y vivenciadas por los miembros de una organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo. Por lo tanto, se establece así que el concepto de clima es una vivencia real subjetiva dependiente de las percepciones y valoraciones individuales" (2000, pág 166)

Méndez Álvarez presenta una definición sugerente y completa:

"Es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo". (2006, pág 58)

Con otras palabras, Gonçalves lo expresa de la siguiente manera:

“Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la organización e

incluso la relación con proveedores y clientes. Puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Se refiere a la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos tienen de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización". (2000. pág. 7)

Chávez Cervantes por otro lado explica:

"El clima es el resultado de determinados elementos objetivos que caracterizan a una organización, como su diseño y estructura organizacional, los distintos procesos que funcionan en ella, e intervienen además los elementos psicológicos de los trabajadores, determinándose por estos últimos a través de sus percepciones sobre las características anteriores y otras, manifestándose de esa manera su conducta y comportamiento. Es decir, el clima organizacional es asociado a las percepciones que tenga el trabajador sobre el entorno laboral, las cuales se mantendrán o variarán en función de las interacciones entre los trabajadores y de estos con el medio ambiente." (2018, pág. 2)

García Govea, Escalante Domínguez y Quiroga San Agustín lo definen así:

"El clima laboral consiste en un conjunto de características que rodea a los empleados en el medio ambiente organizacional y que marca una diferencia significativa de una empresa a otra para convertirse en un reflejo del comportamiento de la misma organización, dentro de este se integran diversos factores entre los que destacan: Que es externo al individuo, lo rodea y existe en la realidad organizacional. Este clima está relacionado con la motivación en el empleo debido a que afecta directamente a la satisfacción de los trabajadores pues al verse envueltos dentro de un clima laboral agradable responden de una mejor manera a los estímulos y colaboran con sus superiores para lograr el cumplimiento de objetivos de la organización y de esta manera puedan alcanzar con una mayor facilidad la realización de metas comunes." (2012, pág. 1)

Hernández, nos brinda una definición más simple y concisa:

"El clima laboral es uno de los aspectos más importantes para una empresa y lo podemos definir como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados. Esto incluye elementos como el grado de identificación del trabajador con la empresa, la manera en que los grupos se integran y trabajan, los niveles de conflicto, así como los de motivación, entre otros. El empleado, además de tener necesidades materiales, también necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima." (2014, pág. 1)

El clima laboral puede medirse, y puede ser positivo y negativo, por eso mismo la empresa debe conocer cuáles son las cuestiones que pueden fallar en este aspecto para lograr encontrar la solución que lleve a mejorar el clima laboral en la empresa.

Es por este motivo que hay que tener en cuenta todos los elementos que este concepto conlleva en sí mismo o las características más importantes para tener en cuenta cuando se lo analiza. Para ello, siguiendo a Velázquez, podemos observar los datos más importantes cuando se habla de clima laboral:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico." (2003, pág 103)

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran. Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

El clima laboral es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de ella. Es hoy en día un elemento indispensable en la planificación estratégica de las organizaciones, puesto que permite gestionar la motivación de los empleados con el objetivo de conseguir mejores resultados económicos.

Percepción:

A través de las definiciones de clima podemos inferir que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, ya que, como explican Brown y Moberg "el clima laboral está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen". (pág. 77, 1990)

La percepción está determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos, de sus proyectos personales y de una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez / flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo.

Davis y Newstrom, con respecto a la percepción sostienen que:

“Lo que uno percibe puede ser sustancialmente diferente de la realidad objetiva, aunque no necesariamente. Esto también está influido por nuestras actitudes, ya que éstas dan forma a una disposición mental que repercute en nuestra manera de ver las cosas, en nuestras percepciones” (2000, pág. 165)

Goncalves (1997) relaciona los conceptos de clima laboral y percepción de la siguiente manera:

“La percepción es un filtro que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización”.

El clima se refiere a los factores del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, pueden ser externos o internos, e influyen de manera significativa tanto en las percepciones como en el desempeño de los trabajadores, dando forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Koontz y Weihrich explican que:

“La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo,

estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima laboral refleja la interacción entre características personales y organizacionales." (1988, pág. 77)

Clima y cultura organizacional

Existe la tendencia a confundir la cultura con lo que a menudo se conoce como clima de la organización, siguiendo a Hunt, podemos decir que:

“Clima se refiere al modo en que se siente la gente sobre uno o más criterios en un momento determinado...”, mientras que cultura “...trata de los supuestos, creencias y valores subyacentes...” de la organización.” (1993, pág. 26)

Por otro lado, Phegan sostiene.

“Otra diferencia importante es que el clima es menos permanente en el tiempo. Si bien uno y otro afectan al rendimiento profesional y tienen su base en procesos y comportamientos comúnmente aprendidos, el clima tiene una distinción que no tiene la cultura. El clima tiene un carácter temporal, siendo el ambiente de trabajo que existe en un área o un departamento, en cambio la cultura posee un carácter más duradero y es única en la organización” (1998, pág. 175)

Cuando hablamos de similitudes, Denison afirma:

-Ambos conceptos comparten una connotación de continuidad.

-Ambos conceptos se concentran en el estudio de características conductuales a nivel organizacional y por lo tanto consideran que las organizaciones son unidades claves para el análisis del comportamiento organizacional. Así mismo, supone un cierto grado de consistencia en la conducta reflejada por los miembros, siendo la base de esta consistencia los valores, las creencias, los propósitos y los significados comunes, los cuales les confieren el sentido necesario a las acciones concretadas.

-Ambos términos están referidos a una amplia variedad de temas que van desde creencias y suposiciones profundamente sostenidas en una organización y que constituyen la base de la cultura, hasta procedimientos reales y patrones específicos de la conducta que tienen sus raíces y se asocian en la mayoría de los casos de la cultura existente. (2000, pág. 153/4)

Se puede decir que clima y cultura son "dos caras de una misma realidad". En este sentido, hay autores que señalan a la cultura de una organización como uno de los elementos que configuran al clima y otros, los más, que entienden la cultura como un concepto más amplio el que aparecería el clima como elemento fundamental. Ambos

términos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas.

Es importante considerar la influencia de la cultura organizacional, ya que, todo ese sistema de valores, metas, percibido por el trabajador y expresado a través del clima laboral, también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo.

El clima laboral tiene una importante relación en la determinación de la cultura. Esta es en buena parte determinada por los miembros que la componen, aquí el clima laboral tiene una incidencia directa ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias "mitos" conductas y valores que forman la cultura de la organización. Las percepciones y respuestas que abarcan el clima se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones remuneraciones etc.) Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social interacción con los demás miembros etc.). En tal sentido se puede afirmar que el clima laboral es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

Dimensiones del clima laboral

Dentro de las características, siguiendo a Litwin y Stinger (1997) encontramos nueve dimensiones que ayudan a determinar el clima existente en una determinada organización y la vez se relaciona con ciertas propiedades de ésta.

Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su trabajo.

Responsabilidad: Los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos, lo que genera en ellos un sentimiento de autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa: Se refiere a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

Desafío: Corresponde a las metas que éstos tiene respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. Dicho de otro modo, es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones: Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad.

Cooperación: Es el sentimiento de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.

Estándares: Esta dimensión se refiere a cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad.

Conflictos: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones, énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

Identidad: Es el sentirse identificado con la organización, es el sentimiento de pertenencia, es decir, de que uno pertenece a la organización, que es un miembro valioso del equipo de trabajo, de compartir los mismos objetivos ya sean personales o de la misma organización, muchos creen que estas es la más importante de las dimensiones.

Tipos de clima laboral:

Robbins (1999), nos explica los tipos de clima laboral que podemos encontrar:

Autoritario: Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza, es decir, donde la dirección no confía en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cumbre de la organización; desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada.

Paternalista: En este caso las decisiones también son tomadas por la cima de la organización, centralizando el control, pero en él hay una mayor delegación a diferencia del caso anterior. Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados.

Consultivo: Este es un sistema organizacional en el que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, si bien las decisiones se toman en la cima de la organización, los subordinados también pueden hacerlo en los niveles más bajos.

Participativo: Se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización, esto es, se da en toda la organización. Se obtiene participación en grupo; existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección.

Funciones del clima laboral:

Torrecilla y Callejas (2002), estudiaron las funciones del clima laboral y las describen de las siguientes maneras:

Espíritu: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo.

Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular? o ¿hay una atmósfera abierta e informal?

Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

Cordialidad: El sentimiento general de familiaridad que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

Formalización: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

Adecuación de la planeación: El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

Selección basada en capacitación y desempeño: El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos

El clima laboral y la gestión de Recursos Humanos

Los directivos y los miembros de la administración de Recursos Humanos de las empresas van dando cada día más énfasis a lo que es la calidad de vida laboral de sus empleados debido a las marcadas consecuencias que esto conlleva a la organización, como por ejemplo mayor productividad, disminución del ausentismo, tasas de rotación y renuncias, mejorando así la calidad de vida de las personas.

Cuando la persona trabaja en un ambiente digno, sano, en equipo, seguro, en el cual siente que puede contribuir al éxito de la organización se siente más motivado y se crean las condiciones para tomar las mejores decisiones que favorezcan al negocio.

El departamento de Recursos Humanos juega un papel muy importante ya que debe de velar por incorporar políticas que de manera sistemática proporcione a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

El gran reto actual de la dirección y gestión de los rrrh radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse en el proyecto de la empresa.

Existen numerosos trabajos que indican que las prácticas de recursos humanos adoptadas por las empresas están relacionadas con la consecución de sus objetivos (p.ej., Boselie, Paauwe y Jansen, 2000; Delery y Doty, 1996; West, 1997) y su capacidad para innovar

(Song, Yaping y Cass 2011). La literatura en torno al impacto de las prácticas de RR.HH. sobre los resultados organizacionales muestra tres perspectivas teóricas diferentes: la perspectiva universalista o de mejores prácticas, las aproximaciones de contingencia y el mejor ajuste o visión configurativa (Sánchez, 2003).

Situándonos en la perspectiva universalista, Becker y Gerhart afirmaron que

“aun encontrando apoyo a las hipótesis planteadas, las prácticas a las que se refieren los diferentes autores son distintas, no existiendo unanimidad sobre qué actuaciones se pueden englobar en esta denominación genérica”. (1996, pág. 779)

Desde esta posición, Moriones, Merino y Cerio sostienen que

“se considera que existe una serie de prácticas de RR.HH. llamadas de alto rendimiento, alto compromiso o alta implicación que facilitan la efectividad organizacional “. (2002, pág. 227)

Este tipo de prácticas están encaminadas a mejorar las capacidades del trabajador y a incrementar su motivación. Bassett-Jones, explica que:

“las organizaciones con prácticas de RR.HH. de alto compromiso tienden a preferir la orientación a los resultados en la gestión de sus empleados. Los niveles de calidad y rendimiento alcanzados son entendidos como consecuencia de las habilidades y conocimientos de sus miembros, más que como el producto de un alto nivel de supervisión.” (2005, pág. 169)

Por otro lado, Organ, argumenta que:

“La gestión de RR.HH. orientada al compromiso debería desarrollar en los empleados las actitudes deseadas, a través del establecimiento de conexiones psicológicas entre sus objetivos y los de la organización. Se piensa, además, que en las organizaciones con este tipo de gestión será más probable encontrar personas con una conducta organizativa favorable, ofreciendo un desempeño más allá de las especificaciones de su puesto, sin esperar una recompensa por ello, mostrando así comportamientos que resultan críticos para el éxito de la organización” (1998, pág. 2)

Sin embargo, encontramos que por oposición a lo que sucede con el rendimiento establecido formalmente en el trabajo, conductas como ayudar a otras personas, mostrar iniciativa, o defender la reputación de la empresa frente a los demás, no se desarrollan si no se presenta una ocasión adecuada para ello. Es por eso que Van Kinppenberg y Ellemers señalan que:

“tales conductas resultan difíciles de predecir y más difíciles aún de motivar. El rendimiento formal puede motivarse a través de sistemas de objetivos e incentivos.

Sin embargo, estos procedimientos estimulan motivaciones centradas en el interés personal y pueden inhibir la proactividad de los empleados." (2004, pág 29)

Según Whitener,

"los empleados interpretan las acciones y prácticas de gestión de RR.HH. como señales del compromiso de la organización. En reciprocidad, los empleados corresponden mejorando la percepción sobre su propio compromiso con la organización. Una relación positiva entre las prácticas de RR.HH. orientadas al compromiso y el sentimiento de propiedad del trabajo, refuerza la idea de que el comportamiento del empleado es, efectivamente, recíproco a su percepción sobre el comportamiento de la organización con él. Es por eso que las prácticas de RR.HH. estarán relacionadas con el clima de innovación, facilitando o inhibiendo su percepción." (2001, pág 515)

Motivación y Recursos humanos

"La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se experimenta una vez obtenido el resultado. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera" (Weinrich, 2008, pág 501)

Desde la gestión de rrhh puede hacer mucho por intensificar las motivaciones mediante el establecimiento de condiciones favorables a ciertos impulsos. Así pues, un motivador es algo que influye en la conducta del individuo, hace diferencia en lo que una persona realizará. Los gestores de rrhh de toda empresa organizada deben interesarse en los motivadores, así como aplicar su inventiva en la manera de usarlos. Deben hacer uso de los motivadores que induzcan a la gente a desempeñarse efectivamente en favor de la empresa que la emplea.

La motivación es de importancia para cualquier área; si se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes; si eso no es posible, al menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por tal motivo se debe pensar ¿qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

Idalberto Chiavenato (2004) cuando se refiere al comportamiento humano en las organizaciones, expresa que no debemos olvidar que las personas poseen características de

personalidad, expectativas, objetivos individuales, historias particulares, etc. En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

- El comportamiento es causado: Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en factores internos y externos.
- El comportamiento es motivado: En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos: En todo comportamiento existe un "impulso", "un deseo", una "necesidad", expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

Para motivar a los trabajadores hay que tener en cuenta su escala de valores, su cultura, su situación económica y las metas u objetivos que pretenden alcanzar mediante el trabajo. La personalidad y necesidades de los trabajadores son importantes factores que deben valorarse para garantizar la motivación de sus empleados. Algunos autores coinciden en que las principales fuentes de motivación externa son:

El dinero: aunque en ocasiones a medida que mejora su status económico disminuye la importancia que le da al dinero. Por lo tanto el dinero no motivará de la misma manera a un trabajador que tiene sus necesidades satisfechas que a un trabajador que lo necesita para vivir.

El reconocimiento dentro de la empresa.

La responsabilidad sobre el trabajo: debe corresponder con la formación y la capacidad de cada uno.

El reconocimiento social: un trabajo valorado y reconocido por la sociedad es una fuente de motivación por sí mismo.

"Si la motivación de los miembros de la organización es elevada, el clima laboral tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Por otro lado cuando la motivación de los miembros es baja, se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión que puede llegar hasta en una inconformidad, agresividad e insubordinación; dichos estados pueden ser por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima laboral tiende a ser bajo" (Chiavenato, 2001)

Koontz y Wehrich (1998) enumeran algunas técnicas motivacionales especiales que pueden emplear desde la gestión de rrhh:

-Dinero: el dinero nunca debe ser pasado por alto como motivador por los administradores pero se debe tener en cuenta que para algunas personas que por ejemplo están formando una familia puede ser más importante que para otras que sus necesidades económicas no son tan urgentes. Agregan que en la mayoría de los casos se puede afirmar que en la mayoría de las organizaciones el dinero es un medio para dotarlas de personal adecuado y no principalmente como motivador. Para que el dinero sea eficaz como motivador es necesario que personas de distintos puestos, aunque en un nivel similar, reciban sueldos que reflejen su desempeño individual, es imprescindible basarse en el desempeño.

-Participación: se refiere a tener en cuenta a la gente. Una persona se siente motivada cuando es consultada sobre temas que le afecta. La participación es también un medio de reconocimiento y genera en los individuos una sensación de logro.

-Calidad de vida laboral: es un programa en que generalmente deben seguirse ciertos pasos, lo común es que establezca un comité formado por administradores y empleados y la finalidad es encontrar medios para elevar la dignidad, atractivo y productividad de los puestos de trabajo mediante el enriquecimiento y diseño de puestos. La finalidad básica es crear un buen ambiente de trabajo para los empleados y además contribuye a la organización. La recomendaciones pueden llevar a cuestiones como la reorganización de la estructura organizacional, medios para mejorar la comunicación, problemas no percibidos y soluciones y otros aspectos capaces de mejorar la salud y productividad de una organización.

-Enriquecimiento de puestos: es importante que los puestos de trabajo ofrezcan retos y sean significativos. Los puestos pueden enriquecerse por la variedad y también concediendo a los empleados mayor libertad en decisiones sobre el trabajo, alentando la participación e interacción entre empleados, otorgando responsabilidad personal sobre sus trabajos, involucrando a los trabajadores en decisiones sobre aspectos físicos del entorno de trabajo como iluminación, limpieza.

Metodología:

El presente trabajo de investigación se desarrollará durante el año 2019.

El mismo será un estudio de caso que toma como objeto de estudio al Hipódromo Argentino de Palermo SA y se buscará estudiar el clima laboral a partir de la aplicación del resultado de políticas de Recursos Humanos analizando las posturas de los empleadores y los empleados.

Por otra parte, para el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizará un estudio diacrónico longitudinal a la vez con dos tipos de abordajes metodológicos: cuantitativo y cualitativo. Dentro de las variables cuantitativas, a través de una serie de encuestas (vía web) a miembros de la organización y a partir de los datos obtenidos realizaremos observaciones. El método cualitativo nos será útil para descubrir la construcción social de los significados en la organización, las perspectivas y representaciones asumidas por los diversos miembros que están insertos en ella, los condicionantes de la vida cotidiana, para hacerlo, realizaremos entrevistas y fotos.

La investigación se realizará a través de una encuesta presentada en vía web, estándar y anónima aplicada a una muestra aleatoria de personas, donde, cada una de ellas completará dicha encuesta acerca de la percepción del clima laboral actual, que constituye el foco de la investigación.

Se trabajará con una muestra de 500 personas, entre los que se encuentran empleados de los diferentes sectores internos de la organización, pertenecientes a las siguientes gerencias:

- Sistemas
- Operaciones
- Seguridad
- Hípica
- Servicio al cliente
- Mantenimiento
- Administración y finanzas
- Alimentos y bebidas

También, trabajaremos con los sectores jerárquicos de la empresa.

- Recursos Humanos
- Calidad
- Gerencia general
- Servicios generales
- Marketing

En general, las encuestas de clima laboral suelen estar formados por los tres siguientes tipos de preguntas:

1) PREGUNTAS DEMOGRÁFICAS Y DE SEGMENTACIÓN. Nos permiten adquirir información acerca del encuestado que usaremos posteriormente para enriquecer el análisis grupal de los resultados.

2) PREGUNTAS DE CLIMA LABORAL. Nos permiten valorar los factores determinantes de la motivación. Esta es la parte más crítica de las encuestas de clima, puesto que debe contener las preguntas precisas que evalúan los factores adecuados que forman parte del clima laboral de la organización. La mayoría de ellas se dedican a realizar encuestas de clima ya cuentan con patrones de encuestas que adaptan a la singularidad de las empresas clientes.

3) PREGUNTAS ABIERTAS. Nos permiten adquirir un conocimiento más cualitativo del clima laboral, que nos ayudará a modular los resultados obtenidos mediante los otros cuestionarios.

También realizaremos entrevistas personales a 20 personas dentro de todos los sectores mencionados anteriormente, entre las cuales se destacan los altos directivos de la empresa, donde las preguntas son más directas y definidas sobre el tema de estudio de este trabajo. En estas entrevistas, se trata de tener una mirada más personal desde la parte jerárquica de la organización, tocando temas más relacionados con su estado de pertenencia hacia la organización, y tomándolos como representantes de sus sectores.

Los datos obtenidos por esta investigación serán analizados sector por sector, y luego de una manera general, relacionándolos entre sí como un todo dentro de la organización.

Para facilitar el análisis e interpretación de los datos de la variable en cuestión, llevaremos a cabo una escala de Likert, que es una herramienta de medición que, a diferencia de preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le proponamos. Resulta especialmente útil emplearla en situaciones en las que queremos que la persona matice su opinión. En este sentido, las categorías de respuesta nos servirán para capturar la intensidad de los sentimientos del encuestado hacia dicha afirmación.

Para llevar a cabo una simplificación de la descripción de los datos obtenidos, se establecerán categorías definidas de acuerdo a un valor promedio obtenido en cada dimensión del clima laboral.

Factibilidad

Este trabajo es probable ya que formo parte de la organización desde el 2013, y eso me permite junto con el permiso de las autoridades del Hipódromo, la posibilidad de realizar todo el trabajo de campo que considere necesario para poder llegar a obtener toda la información que este estudio de caso conlleva. Cuento con el permiso para realizar entrevistas y encuestas fuera de mi horario laboral.

Etapas del proceso de trabajo Cuantitativo	Mes I II	Mes III IV	Mes V VI	Mes VII VIII	Mes IX X
Diagnósticos y enfoques teóricos relevantes	X	X			
Relevamiento bibliográfico enfoques teóricos relevantes	X	X			
Sistematización y análisis bibliográfico	X	X			
Recolección Análisis de datos	X	X	X	X	
Desarrollo de las encuestas				X	X
Aplicación de las encuestas				X	X
Procesamiento de la información				X	X
Análisis de la información				X	X
Desarrollo de resultados				X	X
Desarrollo de lineamientos de acción					X

Etapas del proceso de trabajo Cualitativo	Mes I II	Mes III IV	Mes V VI	Mes VII VIII	Mes IX X
Diagnósticos y enfoques teóricos relevantes	X	X			
Relevamiento bibliográfico enfoques teóricos relevantes	X	X			
Sistematización y análisis bibliográfico	X	X			

Recolección Análisis de datos	X	X	X	X	
Desarrollo de la guía de entrevistas			X	X	X
Aplicación de las entrevistas				X	X
Procesamiento de la información				X	X
Análisis de la información				X	X
Desarrollo de resultados				X	X
Desarrollo de lineamientos de acción					X

LA INVESTIGACIÓN DEL CLIMA LABORAL EN EL HIPÓDROMO DE PALERMO

En el presente trabajo de campo se realizó un análisis del clima laboral realizado en el "Hipódromo de Palermo SA"; donde el autor desempeña tareas como auxiliar de sala en la gerencia de operaciones. Dicha investigación consiste en identificar conflictos y desarrollar una gestión sana, altamente rentable para la institución y satisfactoria para todos sus miembros. Además, proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, consintiendo introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la integran. Un mejoramiento en el clima laboral por iniciativa y acciones de la institución, es decir por la implementación de políticas y prácticas adecuadas de recursos humanos, redundará en una mejora en la eficacia y eficiencia de la misma, un mejor manejo de los recursos humanos, así como también mayores oportunidades para que las personas hagan de su trabajo una ocasión agradable. Para tal fin se intenta conocer las percepciones y motivaciones del individuo

frente a su trabajo, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima laboral.

Muestra:

Se trabajó con una muestra de 500 personas, repartidas de la siguiente manera:

15- gerencia de sistemas

45-gerencia de seguridad

150- gerencia de operaciones

35- gerencia de mantenimiento

54- gerencia hípica

80- gerencia de servicio al cliente

50- gerencia de administración y finanzas

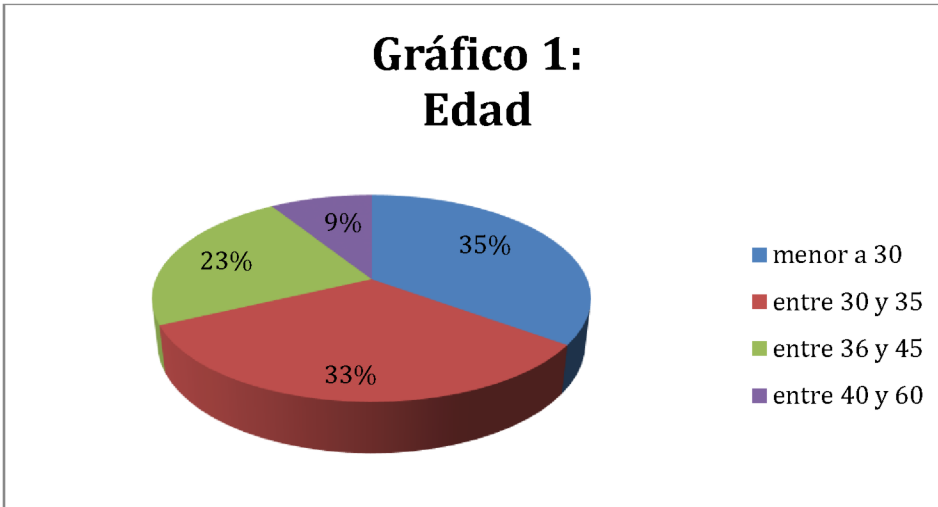
71- gerencia de alimentos y bebidas

La investigación se realizó a través de una encuesta (ver anexo 1) presentada mediante una web interna, estándar y anónima aplicada a una muestra aleatoria de personas, donde, cada una de ellas completó dicha encuesta acerca de la percepción del clima laboral actual, que constituye el foco de la investigación. Dicha encuesta está conformada por 20 preguntas, diseñadas y adaptadas a las características del hipódromo, donde se evaluarán catorce dimensiones.

Se describen a continuación las características de la muestra para conocer los datos de las variables demográficas de los encuestados.

-EDAD:

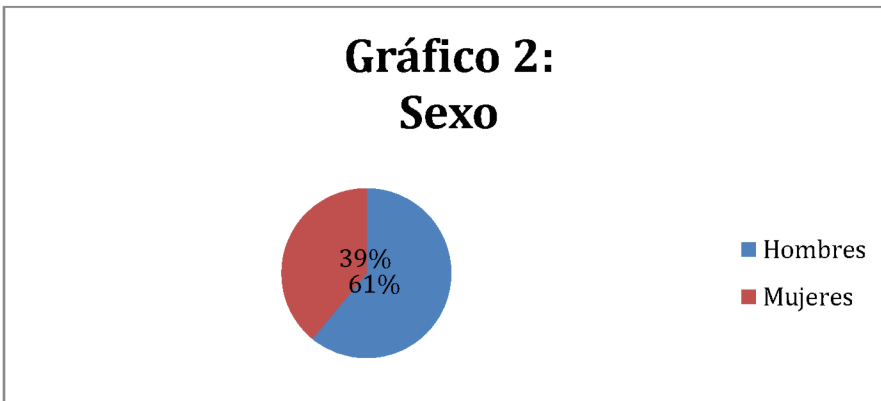
Se observa en el siguiente gráfico que el 35% de los encuestados tiene menos de 30 años. El 33% entre 30 y 35 años, el 23% entre 36 y 45 años, el 9% entre 46 y 60 años.



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada

-SEXO:

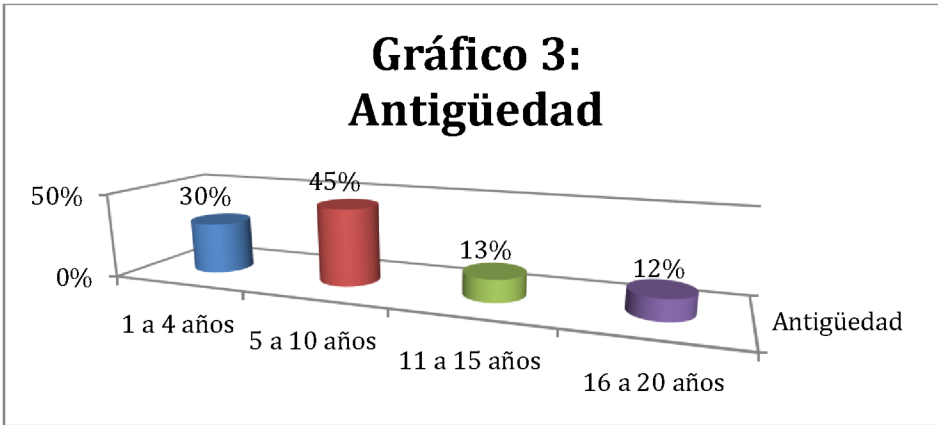
Se puede observar que del total de personas encuestadas, un total de 39% pertenece al sexo femenino y un 61% pertenece al sexo masculino.



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

-Antigüedad:

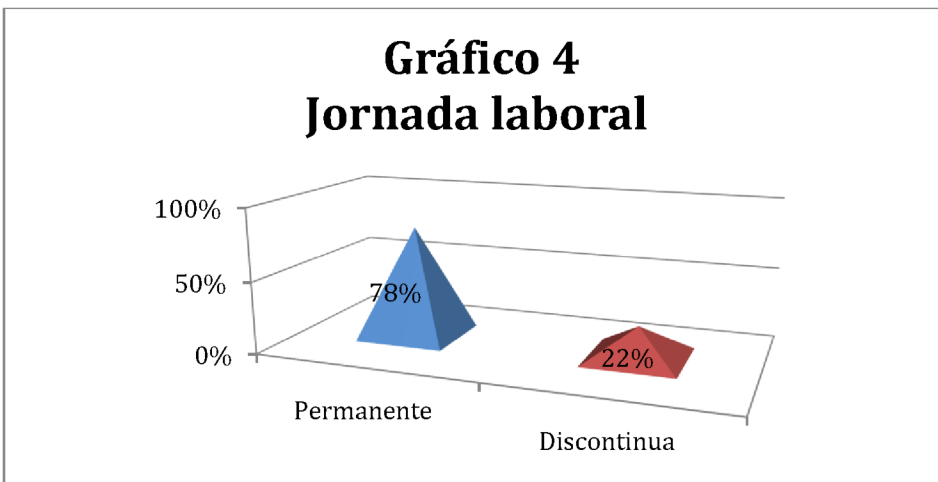
Puede observarse que dentro de la muestra el mayor porcentaje (45%) se da en trabajadores que poseen una antigüedad entre 5 y 10 años. También se aprecia un porcentaje importante (30%) con una antigüedad de entre 1 y 4 años de trabajo. Entre los 10 y 15 años de trabajo encontramos un 13%, y un 12% para los que han trabajado entre 16 y 20 años.



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada

-MODALIDAD DE CONTRATACIÓN:

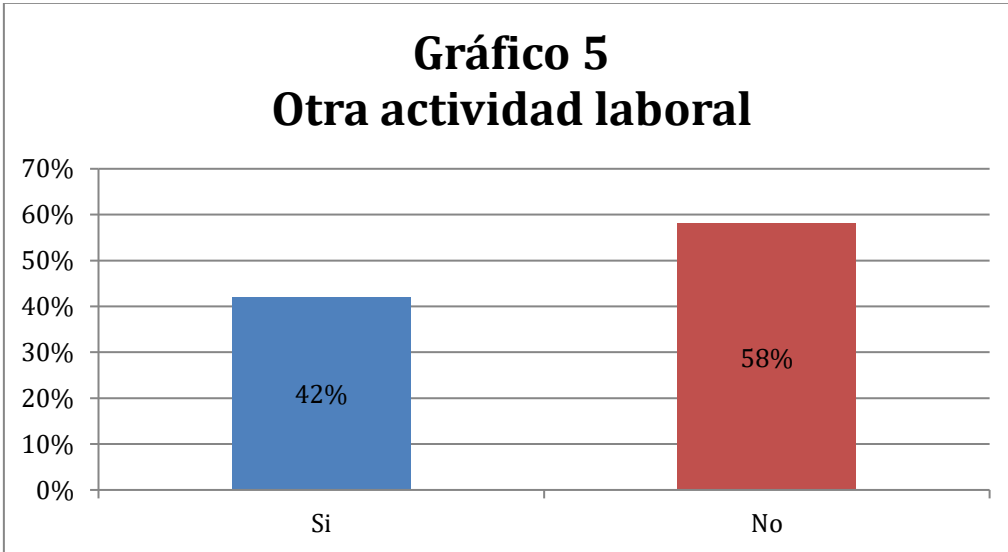
Se observa que un 78% de la muestra corresponde al personal de jornada permanente (48 horas semanales) y un 22% que se encuentran trabajando con una prestación de jornada en forma discontinua (solo fines de semana).



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada

-OTRA ACTIVIDAD LABORAL:

Se observa que del total de la muestra un 42% tiene otro trabajo.



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada

PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Primera Parte:

Los datos obtenidos por esta investigación serán presentados a continuación de la siguiente manera:

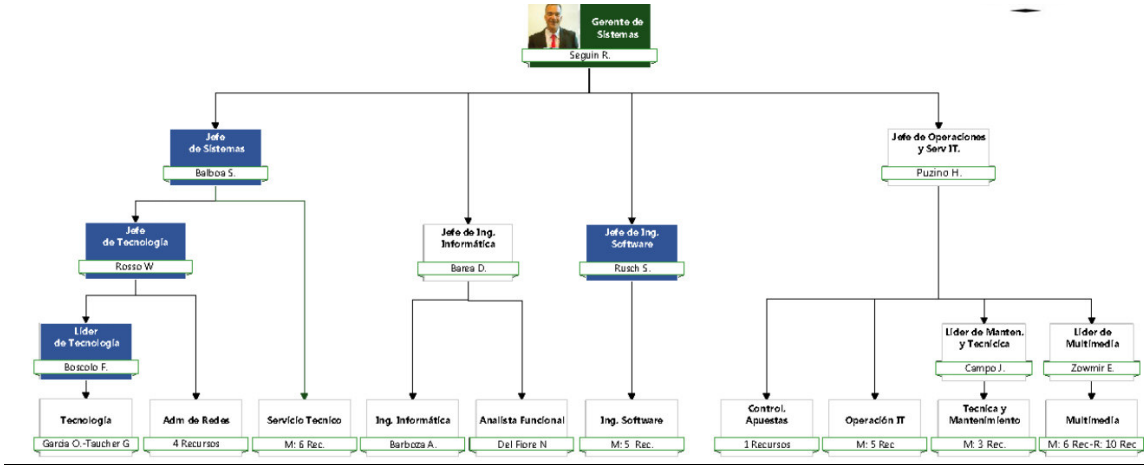
- Los resultados de cada dimensión del clima laboral por cada una de las áreas.
- Los resultados de cada dimensión del clima laboral a nivel general.
- Análisis de la última pregunta de libre expresión de manera general.

Para llevar a cabo una simplificación de la descripción de los datos obtenidos, se establecieron categorías definidas de acuerdo a un valor promedio obtenido en cada dimensión del clima laboral.

Para facilitar el análisis e interpretación de los datos de la variable en cuestión, se establecieron cinco niveles. A continuación se presenta la tabla que se utilizará como base para analizar los resultados obtenidos en la investigación:

Valor Numérico	Punto de escala
1	En muy bajo grado
2	En bajo grado
3	En mediano grado
4	En alto grado
5	En muy alto grado

GERENCIA DE SISTEMAS



Fuente: Red Social interna de la empresa.

1. Motivación

En esta dimensión se puede observar que un 33% tiene un muy bajo grado de motivación, un 36% tiene baja motivación y el 31% está motivado en alto grado.



Fuente: elaboración propia en base a encuesta realizada

2. Información- comunicación

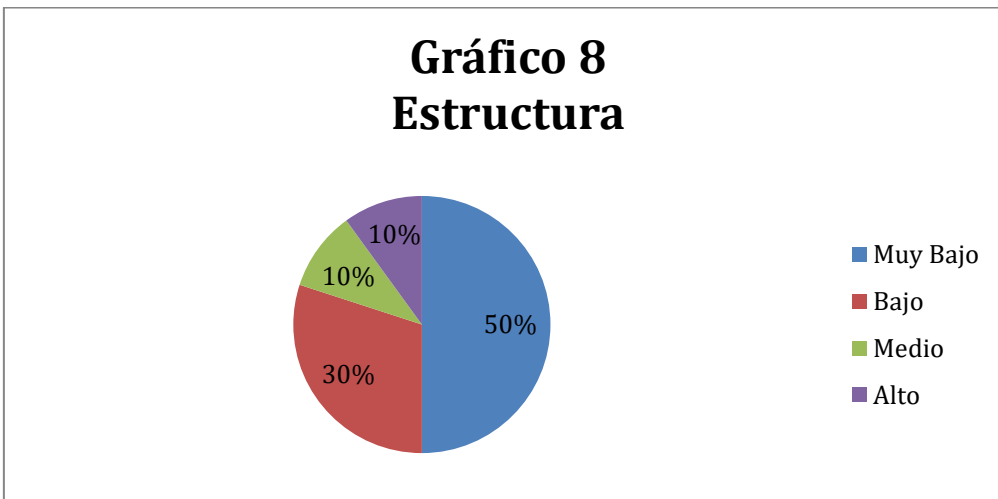
El 20% afirma que la comunicación entre los empleados de su mismo nivel jerárquico y con su superior inmediato es de muy bajo grado, un 30% coincidió en que es de bajo grado, el 20% dijo tener un alto grado de comunicación y el 30% restante justificó tener una comunicación de nivel medio.



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada

3. Estructura

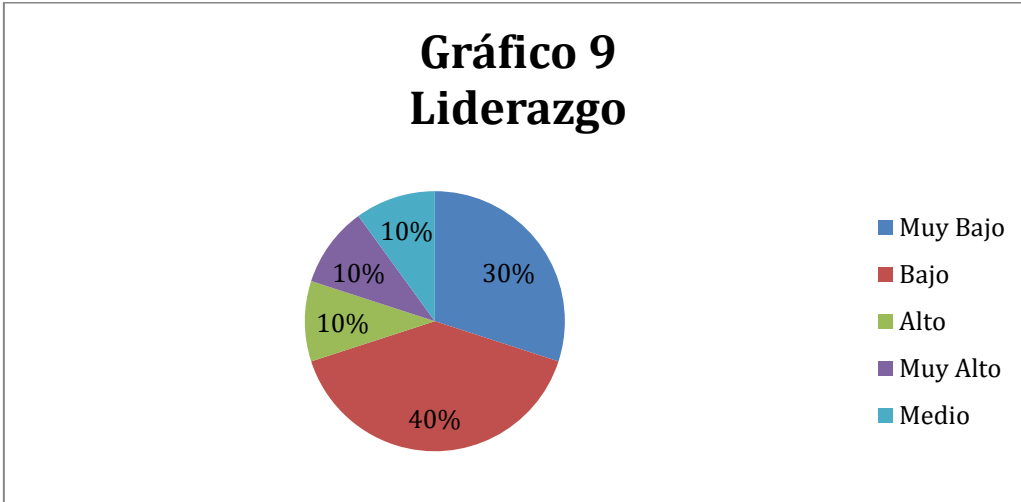
El 50% piensa que las decisiones muy pocas veces se toman en el nivel jerárquico adecuado y que no conocen los criterios utilizados para evaluar su desempeño individual, el 30% dijo que estas situaciones se dan pocas veces, un 10% opinó que casi siempre se toman decisiones en el nivel jerárquico adecuado y que conocen los criterios utilizados para evaluar su desempeño individual y un 10% sostiene que se producen en un nivel medio.



Fuente: elaboración propia en base a encuesta realizada

4. Liderazgo

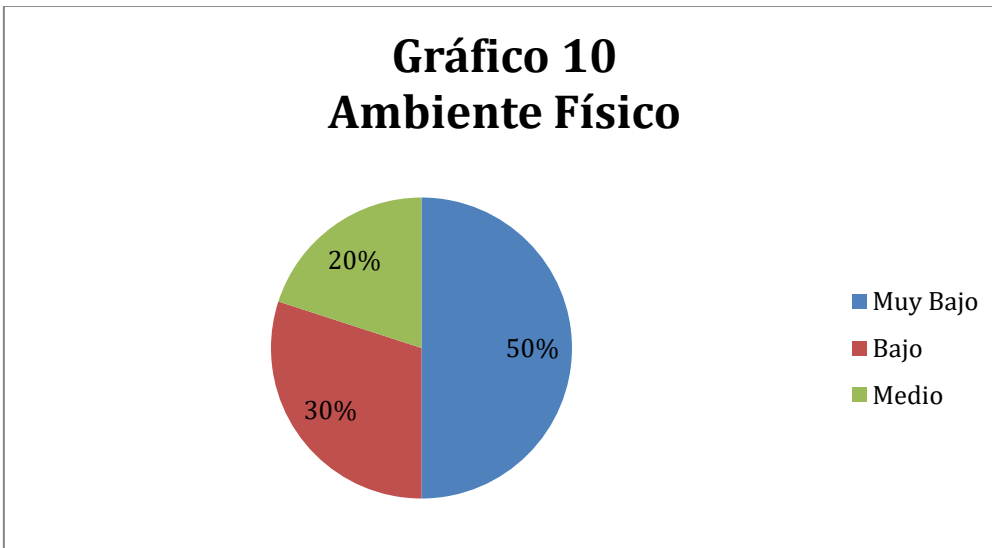
El 30% opina que los conocimientos técnicos de su superior inmediato y la comunicación con este son muy pobres, un 40% le parece pobre, un 10% le parecen buenos, 10% muy buenos y 10% medios.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada

5. Ambiente Físico

En esta dimensión, el 50% opina que el ambiente físico está muy malas condiciones, el 30% en malas condiciones y el 20% en condiciones medias



Fuente: elaboración propia en base a encuesta realizada

6. Responsabilidad

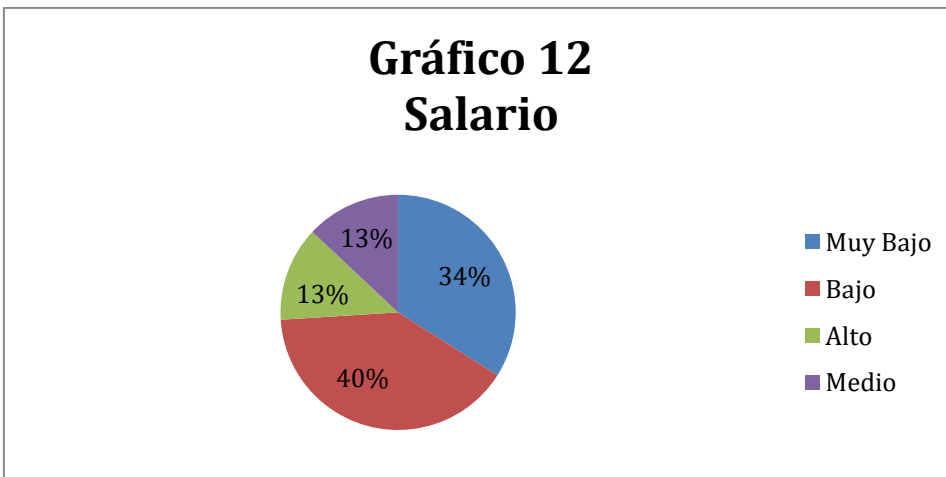
El 50% percibe en la Institución un grado de responsabilidad muy bajo y el 30% percibe esta dimensión en un bajo grado, esto nos indica que los trabajadores aprecian que la autonomía que poseen para realizar sus tareas, tomar decisiones y resolver problemas es bastante escasa. Por otra parte, un 20 % opina que la responsabilidad se produce en un nivel medio.



Fuente: elaboración propia en base a encuesta realizada.

7. Salario- Recompensa

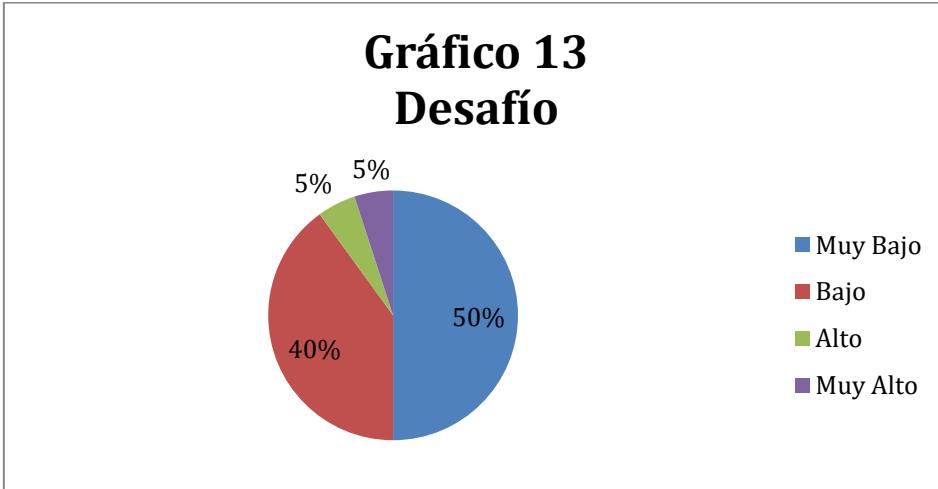
Un 34% sostiene que la recompensa que reciben por el trabajo que realizan es de muy bajo grado, el 40% afirma que es de bajo grado, un 13% piensa que es de alto grado y un 13 % opina que es de medio grado.



Fuente: elaboración propia en base a encuesta realizada.

8. Desafío

En esta dimensión, la cual trata de los desafíos que requiere el trabajo, se puede observar que un 50% percibe en muy bajo grado y para un 40% corresponde a un bajo grado. Un 5% corresponde a alto grado y el 5% restan a un muy alto grado.



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada

9. Relaciones

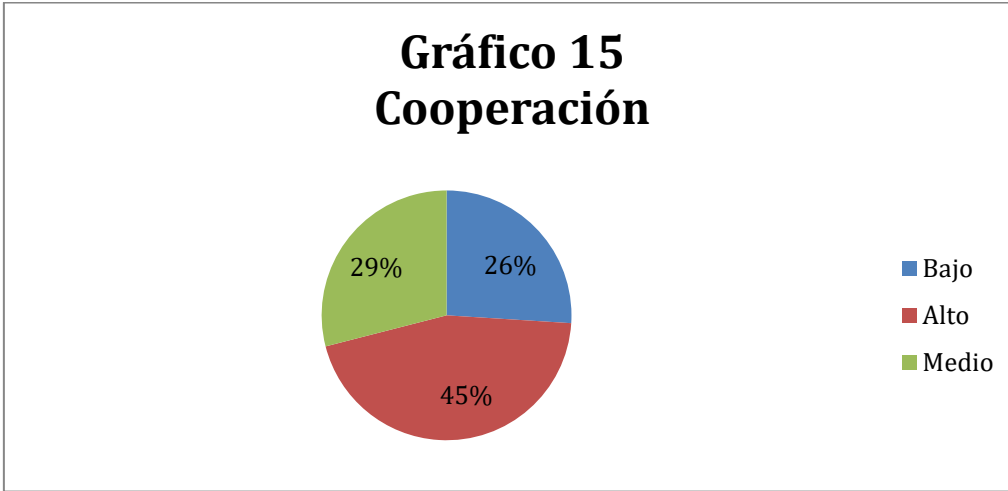
Un 40% opina que la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales se da un bajo grado y un 40% afirma que se da en un alto grado. El 20% restante opina que se da en un nivel medio.



Fuente: elaboración propia en base a encuesta realizada

10. Cooperación

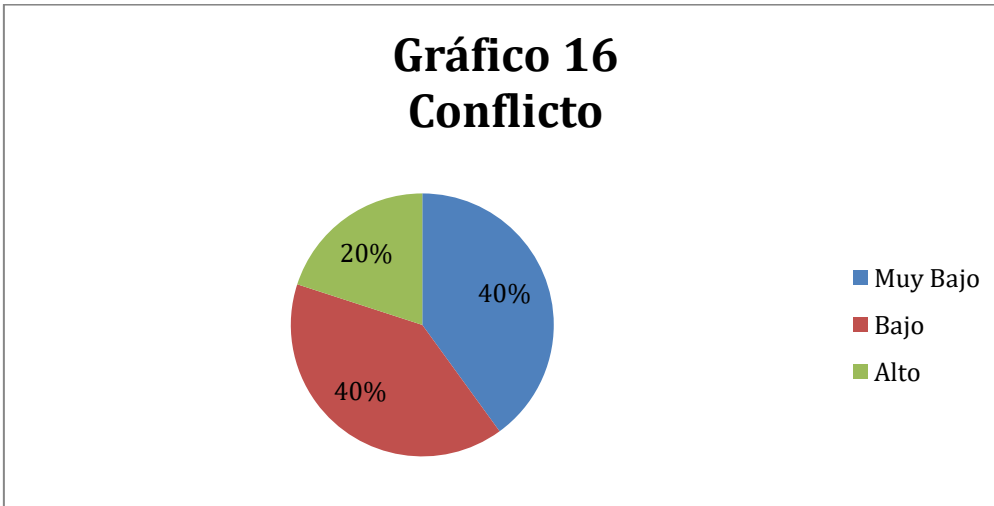
Solo el 26% afirma que el espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del área es de bajo grado, mientras tanto un 45% piensa que es de alto grado. El 29% opina que existe un nivel medio de cooperación.



Fuente: elaboración propia basada en encuesta realizada

11. Conflicto

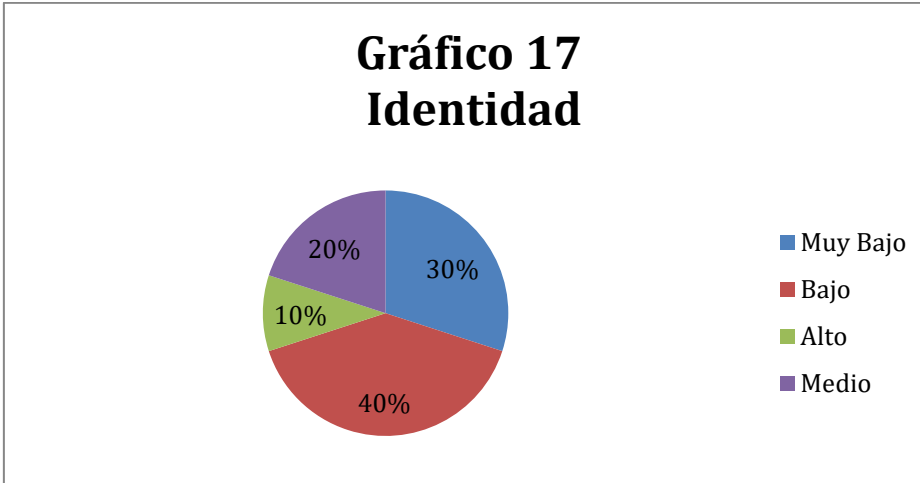
En esta dimensión un 40% de los trabajadores piensa que los miembros de la institución, tanto pares como superiores, muy pocas veces aceptan las opiniones diferentes y no temen enfrentar y solucionar los problemas, mientras que un 40% sostiene que se da pocas veces y solo para un 20% se da muchas veces.



Fuente: elaboración propia basada en encuesta realizada

12. Identidad

Un 30% percibe en un muy bajo grado, un sentimiento de pertenencia a la Institución y no siente ser un elemento importante y valioso dentro de la misma, un 40% tiene este sentimiento en un bajo grado y 10% lo siente en alto grado. El 20% restante, opina que se da en nivel medio.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

13. Satisfacción en el trabajo

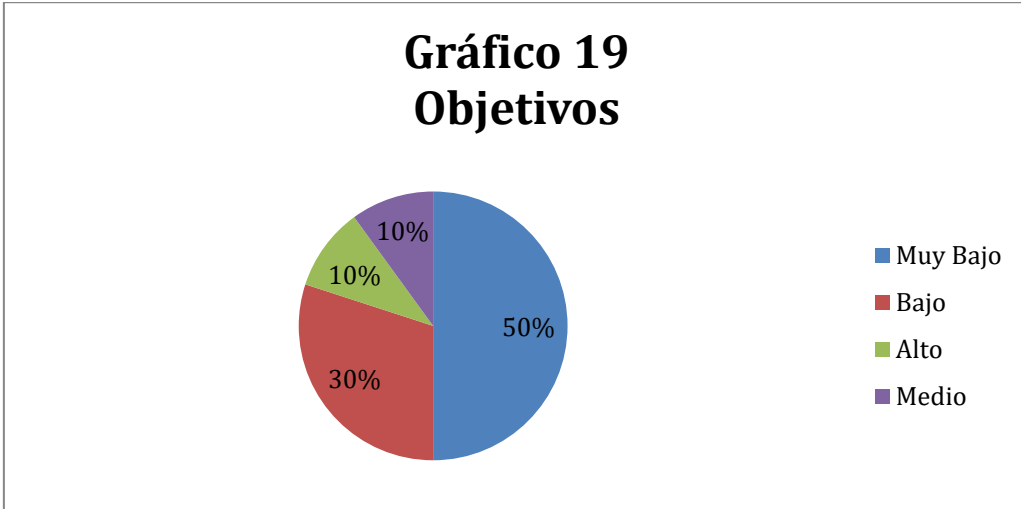
El 50% de los trabajadores coincidió en que la satisfacción en su trabajo es de muy bajo grado y un 20% afirmó que es de muy alto grado. El otro 30% restante opina que se da en un nivel medio.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

14. Establecimiento de objetivos

En esta dimensión un 50% opina que se da en un muy bajo grado y un 10% piensa que se da en un alto grado, un 30 % que se da en un bajo grado y un 10% en nivel medio

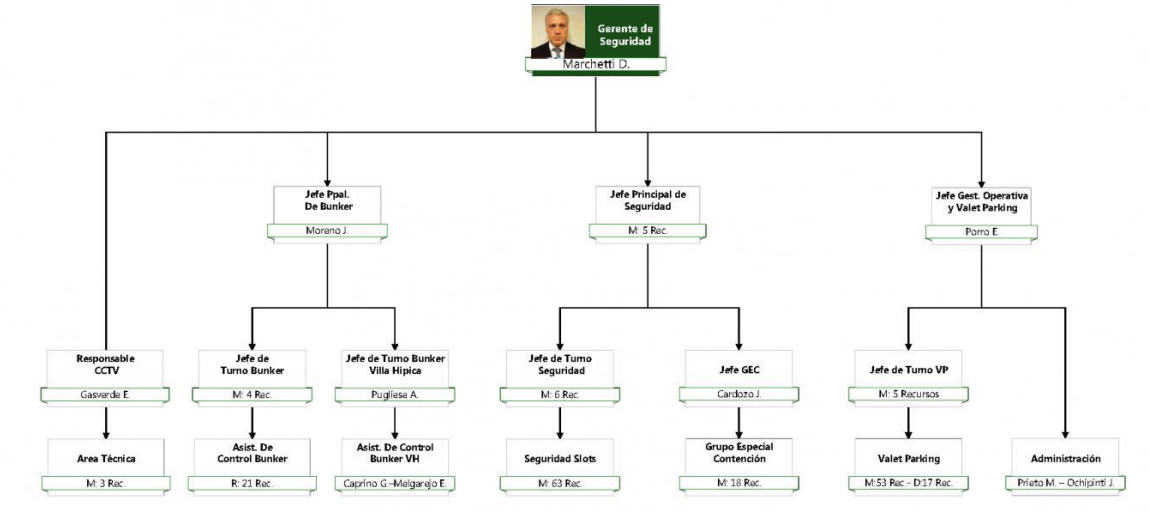


Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

RESULTADOS A NIVEL GENERAL DEL SECTOR:

En este sector podemos apreciar que el clima laboral se torna muy negativo a nivel general en base a las características de la mayoría de respuestas elegidas por los empleados, ya que un 67% eligió las categorías de respuestas más malas , en donde podremos apreciar que un 38% utilizó la respuesta de MUY BAJO GRADO, sobresaliendo las dimensiones de estructura, ambiente físico, responsabilidad, desafíos, satisfacción laboral y objetivos; otro 29% utilizó la respuesta BAJO GRADO, sobresaliendo las dimensiones de liderazgo, salario, desafío, conflicto e identidad; luego vemos que un 14% sostuvo la respuesta MEDIANO GRADO, donde solo se destacan la información y comunicación entre empleados y la satisfacción laboral; sólo el 19% eligió las opciones más positivas, ya que sostuvieron como respuesta más elegida ALTO GRADO en un 17%, destacándose las relaciones laborales y la cooperación entre empleados, y el 2% restante utilizó la respuesta MUY ALTO GRADO, pero sin sobresalir en ninguna dimensión.

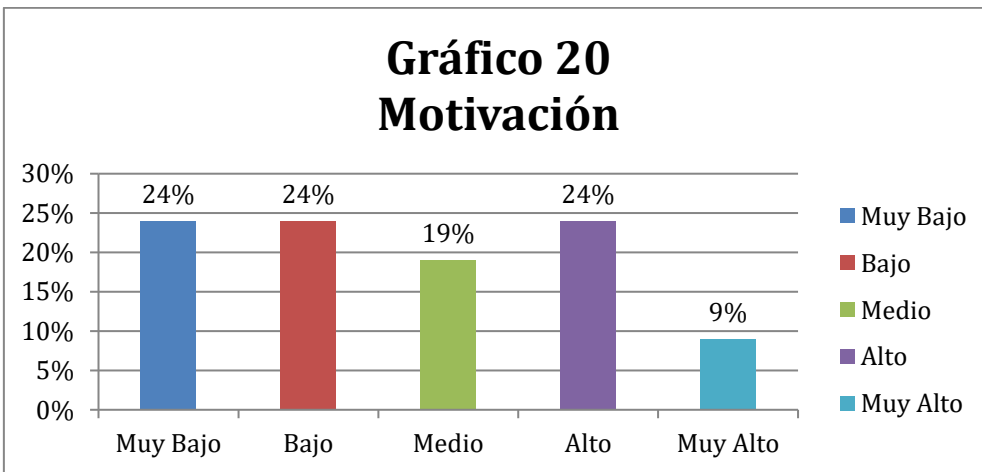
GERENCIA DE SEGURIDAD:



Fuente: Red social interna de la empresa

1. Motivación

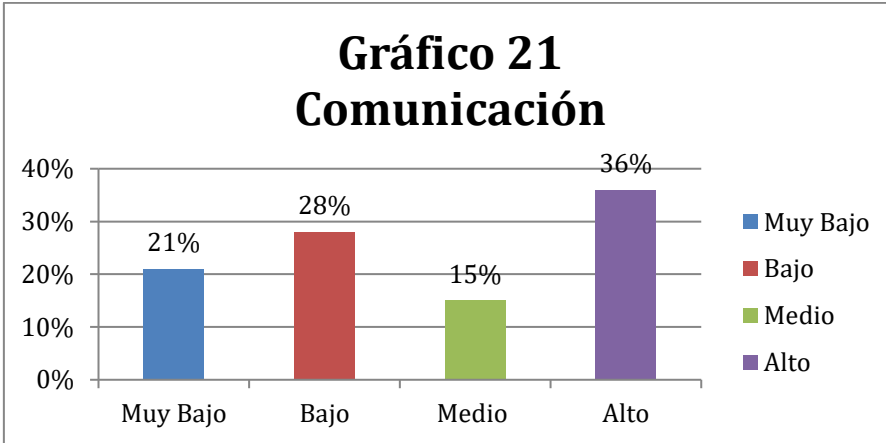
En esta dimensión se puede observar que un 24% tiene un muy bajo grado de motivación, un 24% tiene baja motivación, un 24% está motivado en alto grado, el 9% está motivado en muy alto grado y el 19% está motivado en un grado medio.



Fuente: elaboración propia en base a encuesta realizada.

2. Información- Comunicación

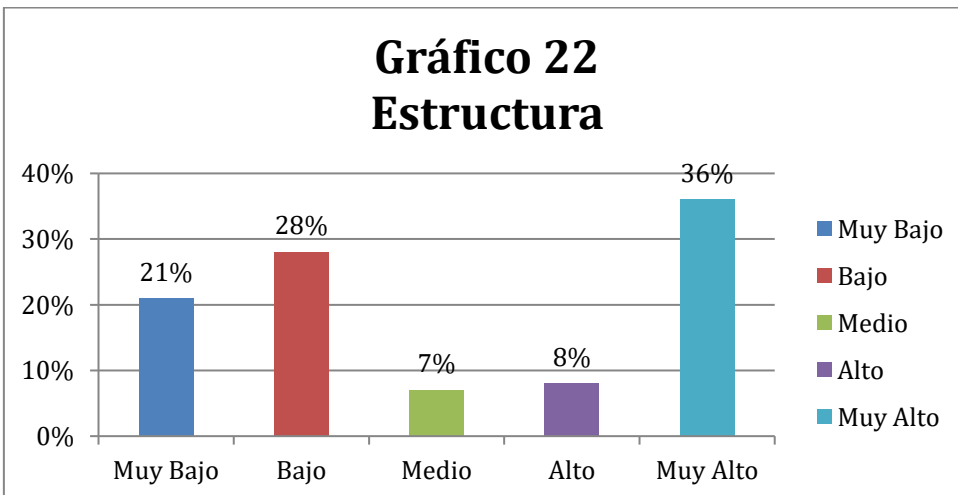
El 21% afirma que la comunicación entre los empleados de su mismo nivel jerárquico y con su superior inmediato es de muy bajo grado, un 28% coincidió en que es de bajo grado, el 36% dijo tener un alto grado de comunicación y el 15% sostuvo tener un nivel medio de comunicación.



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

3. Estructura

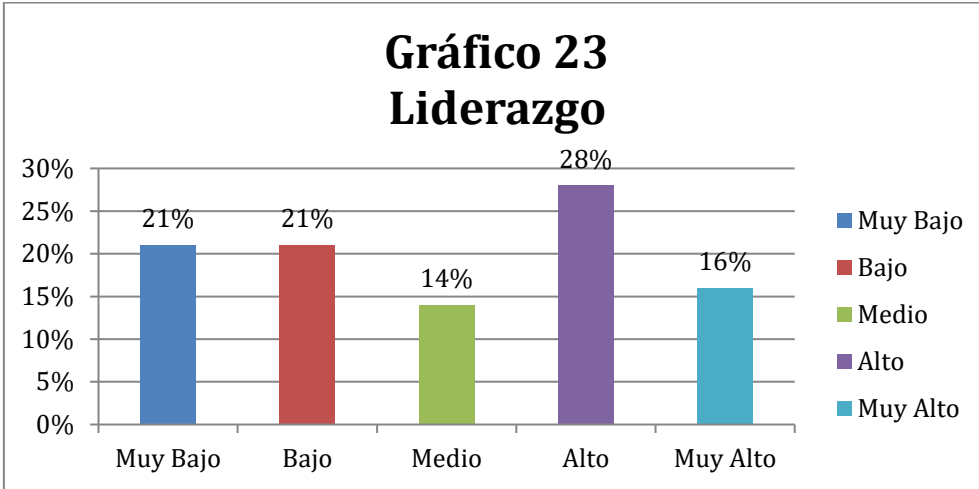
El 21% piensa que las decisiones muy pocas veces se toman en el nivel jerárquico adecuado y que no conocen los criterios utilizados para evaluar su desempeño individual, el 28% dijo que estas situaciones se dan pocas veces, un 36% opino que se da casi siempre, solo un 8% afirmó que se toman decisiones en el nivel jerárquico adecuado y que conocen los criterios utilizados para evaluar su desempeño individual. Un 7 % opina que se da en un promedio medio.



Fuente: elaboración propia la encuesta realizada.

4. Liderazgo

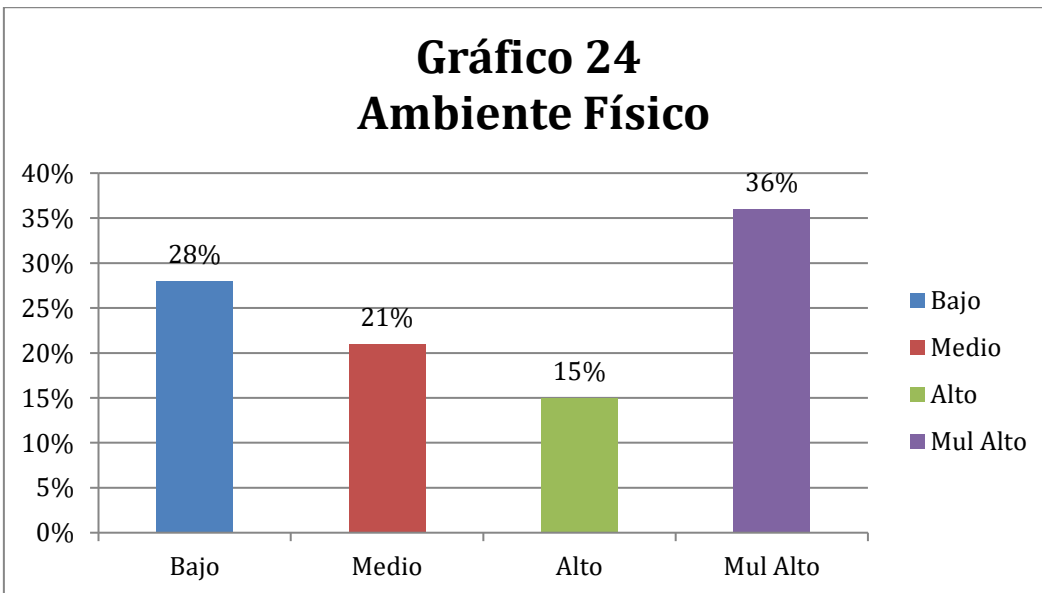
El 21% opina que los conocimientos técnicos de su superior inmediato y la comunicación con este son muy pobres, a un 21% le parece pobre, a un 28% le parecen buenos, el 16% opinó que eran muy buenos y el 14% restante opinó que eran medianos.



Fuente: elaboración a la encuesta realizada.

5. Ambiente físico

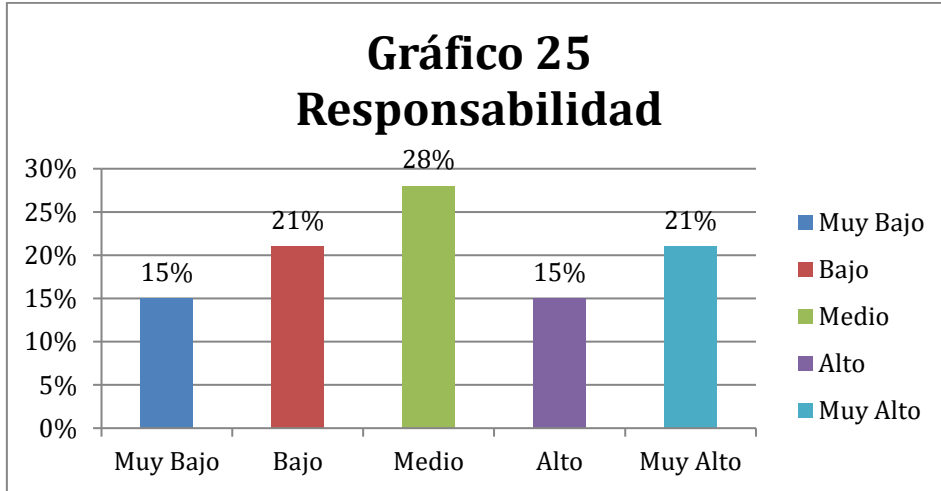
El 28% afirma que tanto las condiciones ambientales de trabajo como el orden y limpieza de su área son malas, un 15% considero a estas condiciones como buenas, el 36% piensa que son muy buenas y el 21% opina que son medianas.



Fuente: elaboración propia en base a encuesta realizada.

6. Responsabilidad

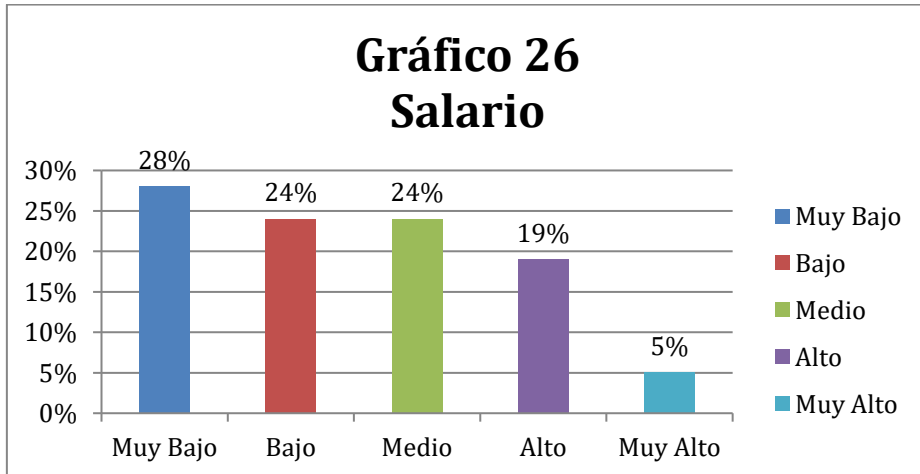
El 15% percibe en la Institución un grado de responsabilidad muy bajo, el 21% percibe esta dimensión en un bajo grado, el 15% opina que se da en un alto grado, un 21% piensa que la responsabilidad se da en un muy alto grado y el 28% restante opina que se da en un nivel medio.



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

7. Salario-Recompensa

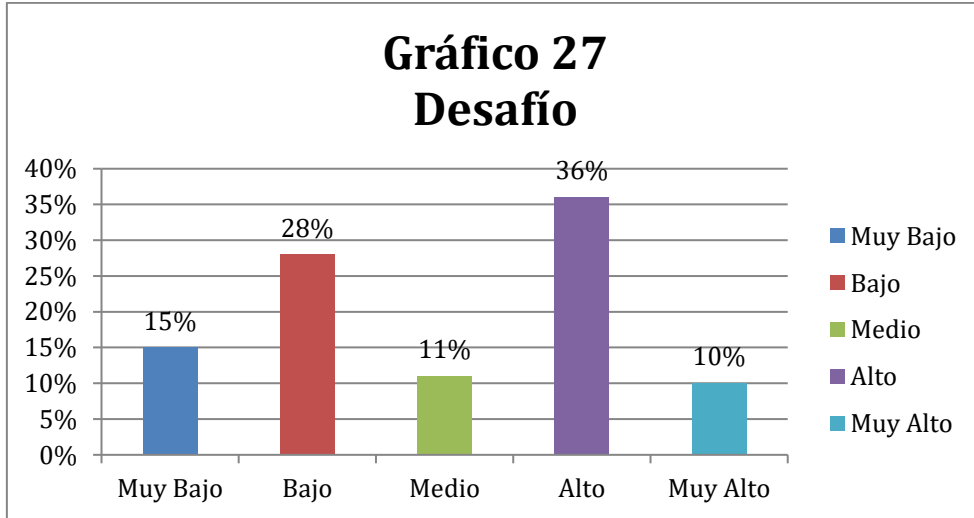
Un 28% sostiene que la recompensa que reciben por el trabajo que realizan es de muy bajo grado, el 24% afirma que es de bajo grado, un 19% piensa que es de alto grado, para un 5% es de muy alto grado y para el 24% restante es de medio grado.



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

8. Desafío

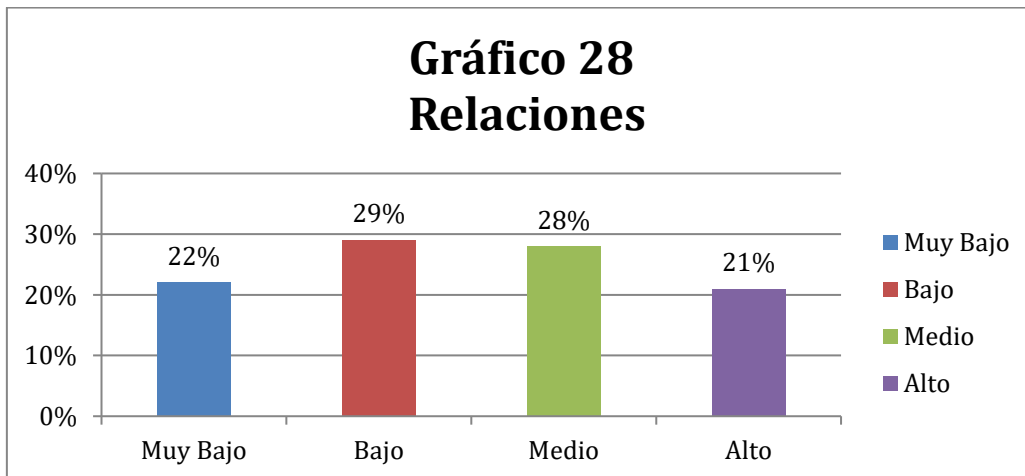
En esta dimensión, la cual trata de los desafíos que requiere el trabajo, se puede observar que un 15% la percibe en muy bajo grado, para un 28% es de bajo grado, un 36% opino que es de alto grado, un 10% que es de alto grado y un 11% que se da en un grado medio.



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

9. Relaciones

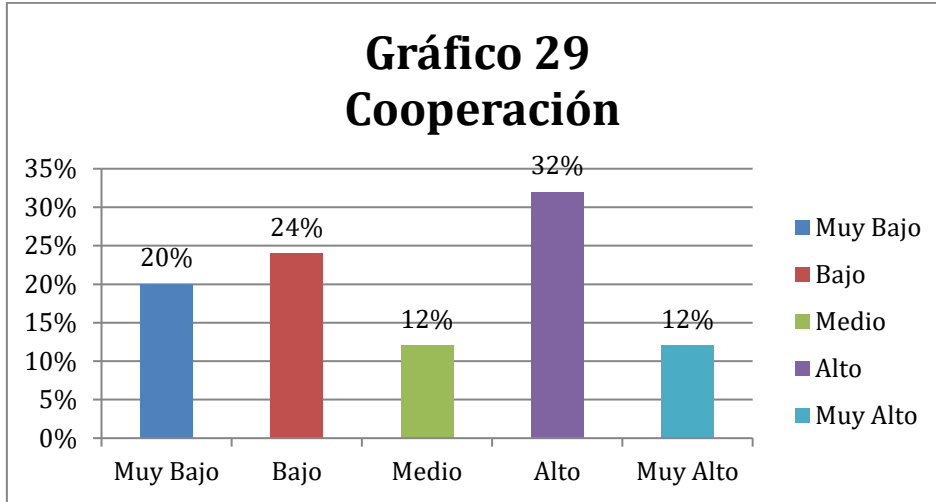
Un 22% opina que la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales se da en un muy bajo grado, para un 29% se da en bajo grado, un 21% afirma que se da en un alto grado y un 28% sostiene que se dan en un grado medio.



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

10. Cooperación

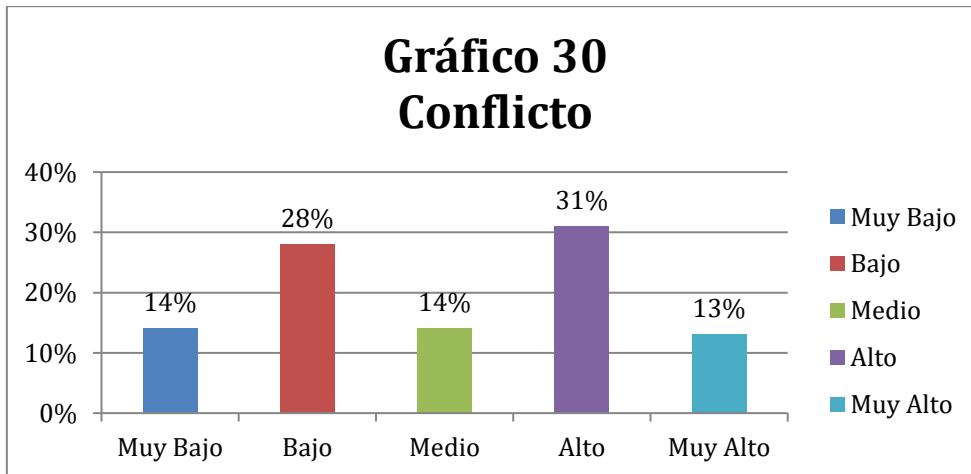
Sólo el 20% afirma que el espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del área es de muy bajo grado, mientras tanto un 24% piensa que es de bajo grado, un 32% opina que es de alto grado, un 12% opina que se da en un muy alto grado y el 12% restante en un nivel medio.



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

11. Conflicto

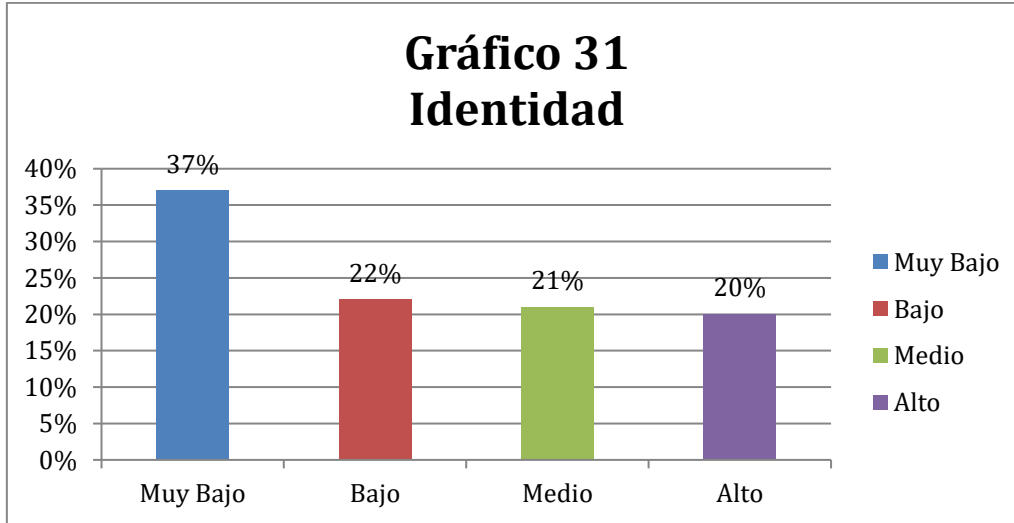
En esta dimensión un 14% de los trabajadores piensa que los miembros de la institución, tanto pares como superiores, muy pocas veces aceptan las opiniones diferentes y no temen enfrentar y solucionar los problemas, mientras que un 28% sostiene que se da pocas veces, para un 31% se da algunas veces y solo para un 13% se da muchas veces. Un 14% opina que se da en un nivel medio.



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

12. Identidad

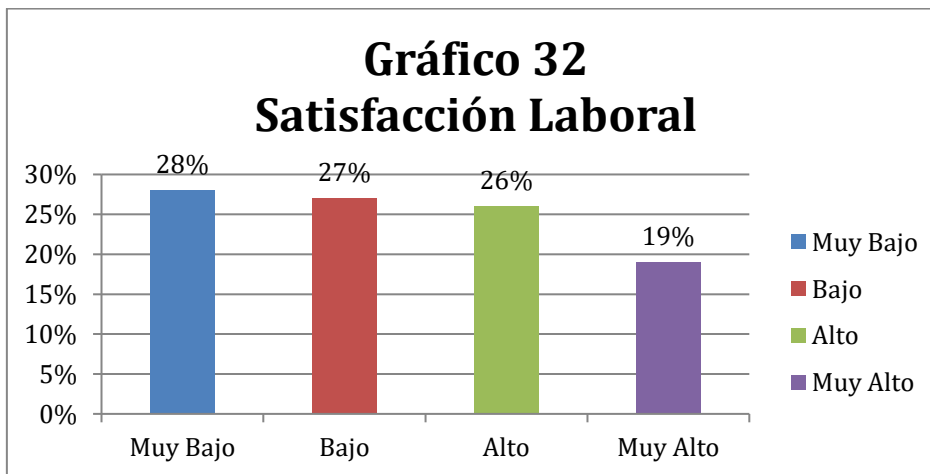
Un 37% percibe en un muy bajo grado, un sentimiento de pertenencia a la institución y no siente ser un elemento importante y valioso dentro de la misma, un 22% tiene este sentimiento en un bajo grado, un 20% lo siente en alto grado y un 21% lo percibe en un nivel medio.



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

13. Satisfacción en el trabajo

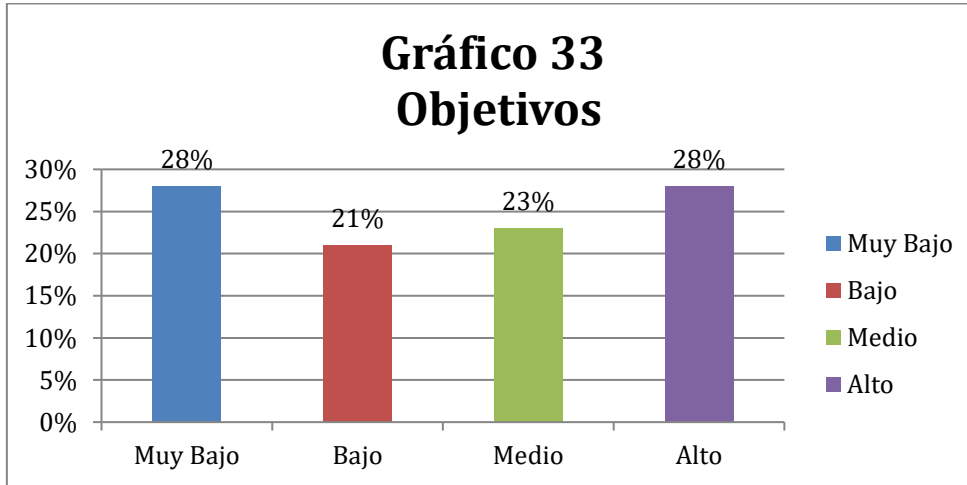
El 28% de los trabajadores coincidió en que la satisfacción en su trabajo es de muy bajo grado, un 27% opino que es de bajo grado, un 26% afirmó que es de alto grado y un 19% afirmó que es de muy alto grado.



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

14. Establecimiento de objetivos

En esta dimensión un 28% opina que se da en un muy bajo grado, un 21% sostiene que es de bajo grado, un 28% piensa que se da en un alto grado y un 23% que se da en un medio grado.

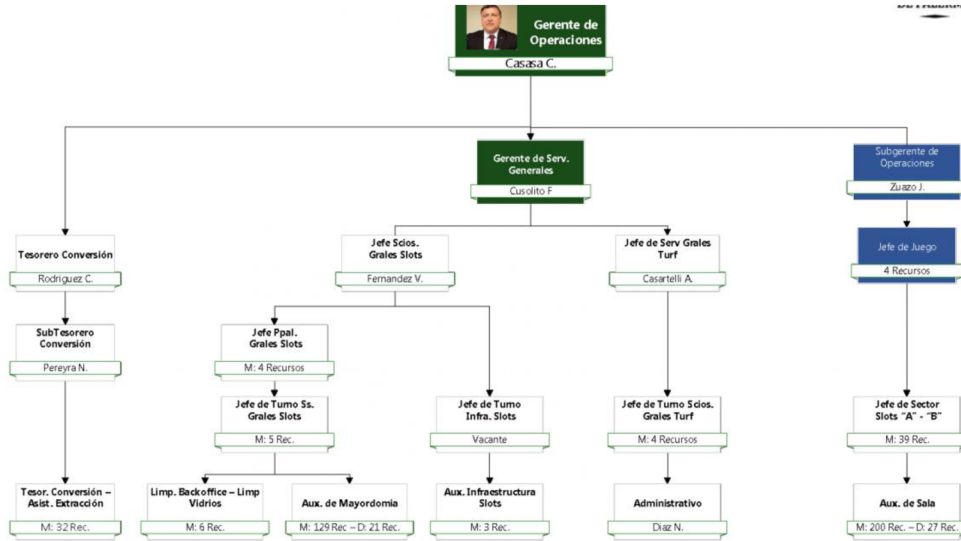


Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

RESULTADOS A NIVEL GENERAL DEL SECTOR:

En este sector los resultados fueron muy equitativos, pero puede considerarse que el clima laboral también como malo, ya que el 46% de las respuestas más elegidas fueron las negativas, un 21% optó la respuesta MUY BAJO GRADO, sobresaliendo la identidad laboral como la dimensión más destacada; el 25% restante eligió la respuesta BAJO GRADO, donde todas las dimensiones obtuvieron el mismo promedio de elecciones. La opción MEDIANO GRADO obtuvo un 17% de respuestas, sin ninguna dimensión sobresaliente. Las respuestas más positivas obtuvieron un 37% de elecciones, en donde un 26% sostuvo la opción ALTO GRADO, destacándose las dimensiones de Información, estructura laboral, desafíos, cooperación y conflictos; por el lado de la respuesta MUY ALTO GRADO, solo un 11% se dirigió hacia ella y se destaca la dimensión de ambiente físico.

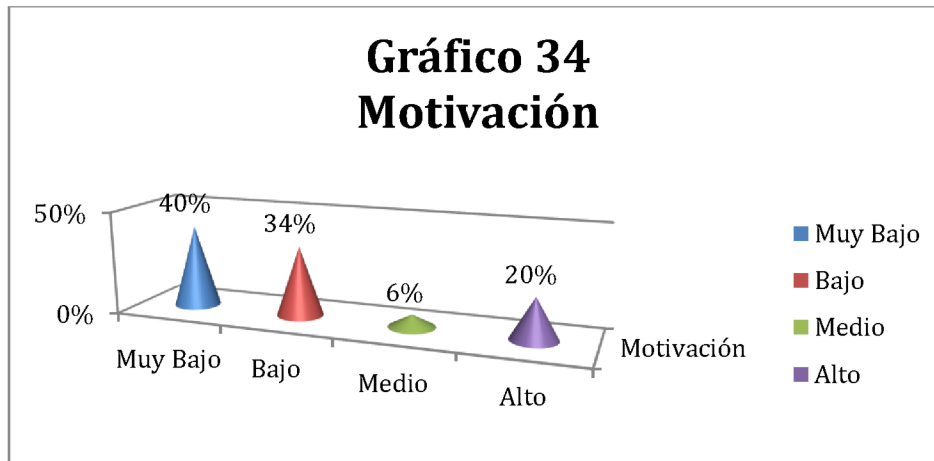
GERENCIA DE OPERACIONES:



Fuente: Red social interna de la empresa.

1. Motivación

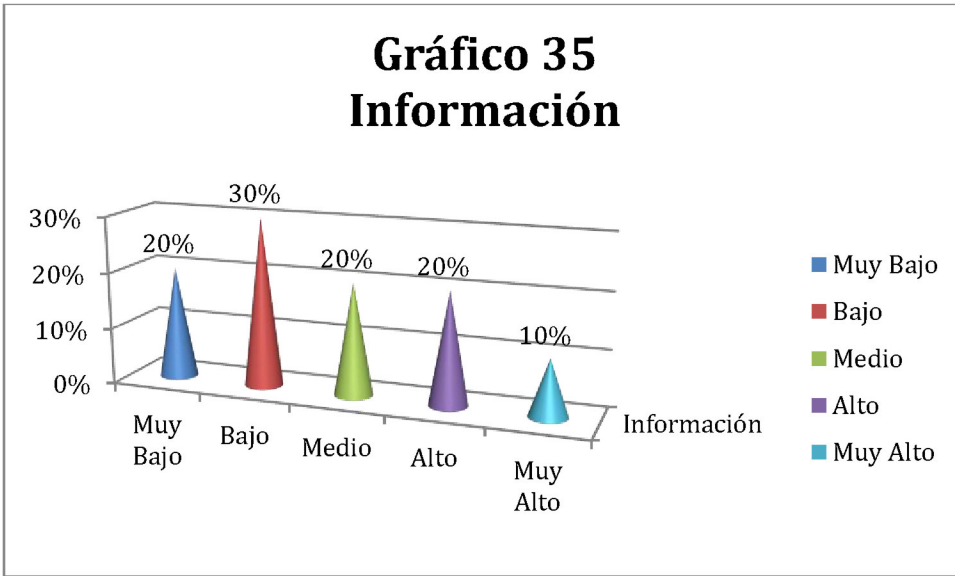
En esta dimensión se puede observar que un 40% tiene un muy bajo grado de motivación, un 34% tiene baja motivación, el 20% está motivado en alto grado y el 6% restante se siente motivado en un nivel medio.



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

2. Información-Comunicación

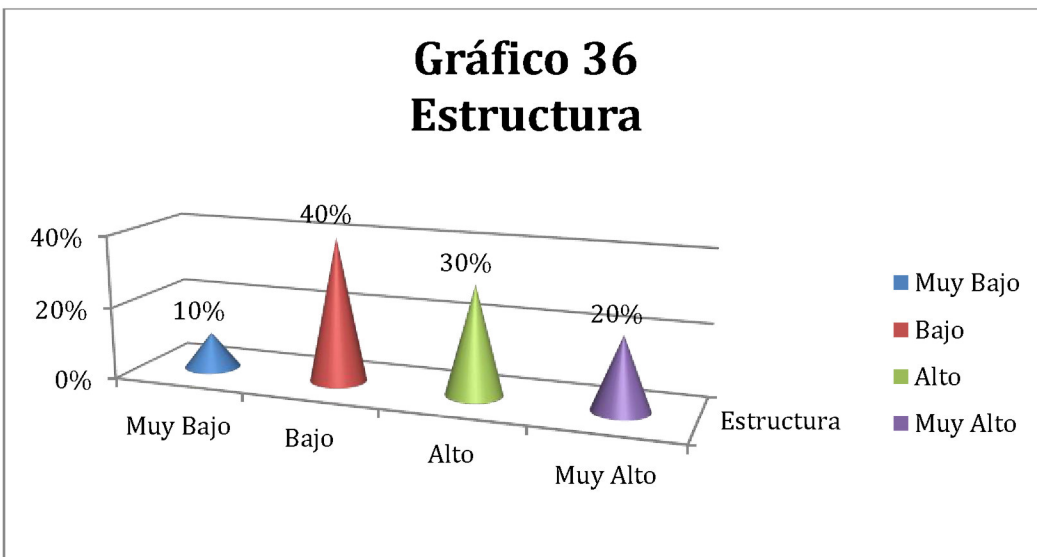
El 20% afirma que la comunicación entre los empleados de su mismo nivel jerárquico y con su superior inmediato es de muy bajo grado, un 30% coincidió en que es de bajo grado, el 20% dijo tener un alto grado de comunicación, otro 20% sostuvo tener un nivel medio de comunicación y el 10% restante sostiene tener un muy alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

3. Estructura

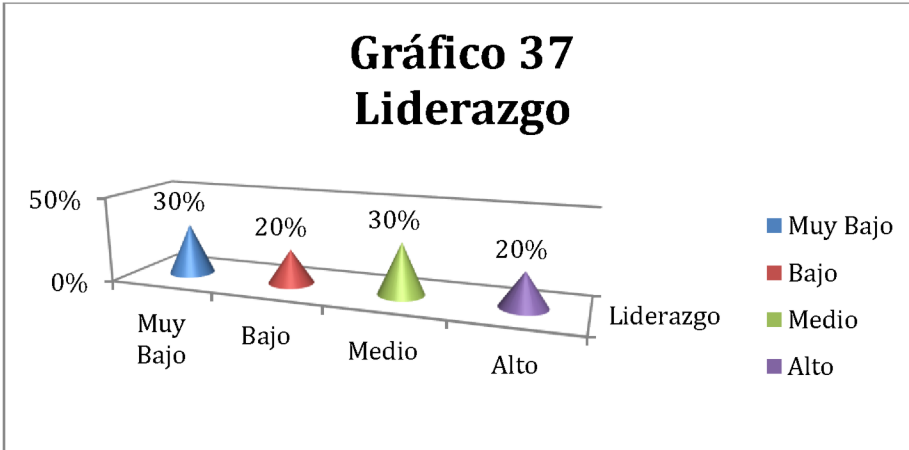
El 10% piensa que las decisiones muy pocas veces se toman en el nivel jerárquico adecuado y que no conocen los criterios utilizados para evaluar su desempeño individual, el 40% dijo que estas situaciones se dan pocas veces, un 30% opinó que casi siempre se toman decisiones en el nivel jerárquico adecuado y que conocen los criterios utilizados para evaluar su desempeño individual, mientras que el 20% restante sostiene que siempre se toman las decisiones en el nivel jerárquico adecuado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

4. Liderazgo

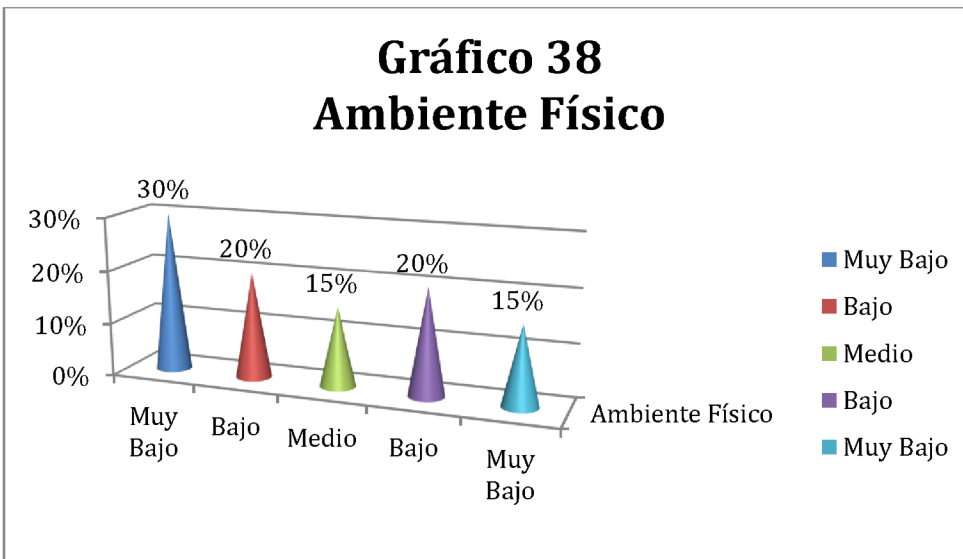
El 30% opina que los conocimientos técnicos de su superior inmediato y la comunicación con éste son muy pobres, un 20% le parece pobre, un 20% le parecen buenos y un 30% le parecen en nivel medio.



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

5. Ambiente Físico

El 30% afirma que tanto las condiciones ambientales de trabajo como el orden y limpieza de su área son muy malas, el 20% opina que son malas, el 20% piensa que son buenas, otro 15% opina que son muy buenas y el último 15% opina que son de nivel medio.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

6. Responsabilidad

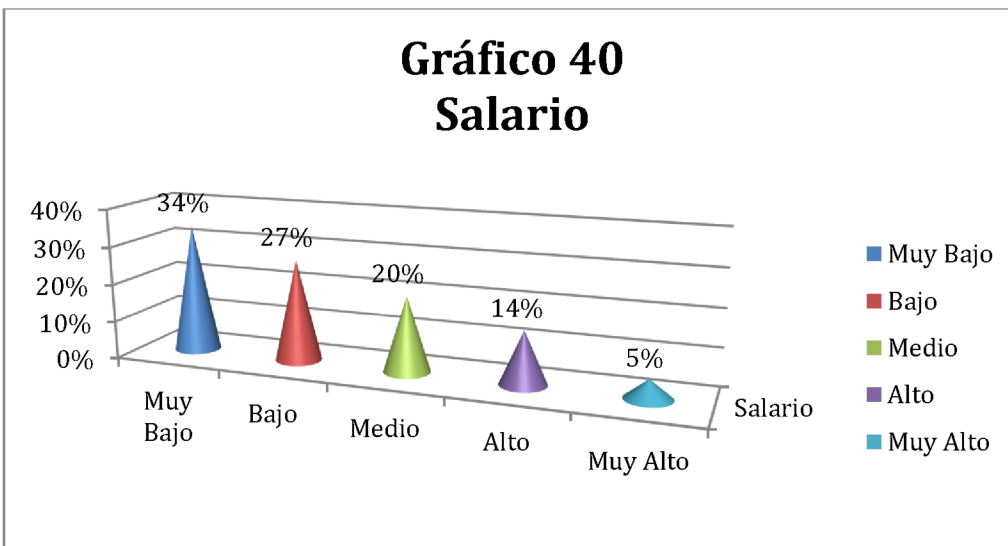
El 20% percibe en la institución un grado de responsabilidad muy bajo, el 30% percibe esta dimensión en un bajo grado, un 30% coincide que es de alto grado y un 20% percibe un nivel medio.



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

7. Salario-Recompensa

Un 34% sostiene que la recompensa que reciben por el trabajo que realizan es de muy bajo grado, el 27% afirma que es de bajo grado, un 14% piensa que es de alto grado, un 20% sostiene que es de mediano grado y sólo el 5% piensa que es de muy alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

8. Desafío

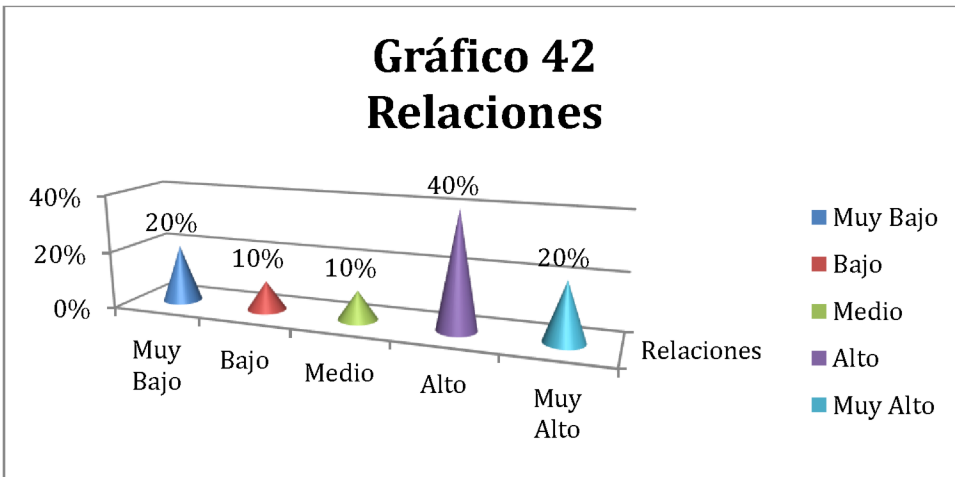
En esta dimensión, la cual trata de los desafíos que requiere el trabajo, se puede observar que un 20% percibe en muy bajo grado, un 30% lo percibe en bajo grado, para un 20% corresponde a un alto grado al igual que a los que piensan que se produce en un grado medio y solo para un 10% se da en un muy alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

9. Relaciones

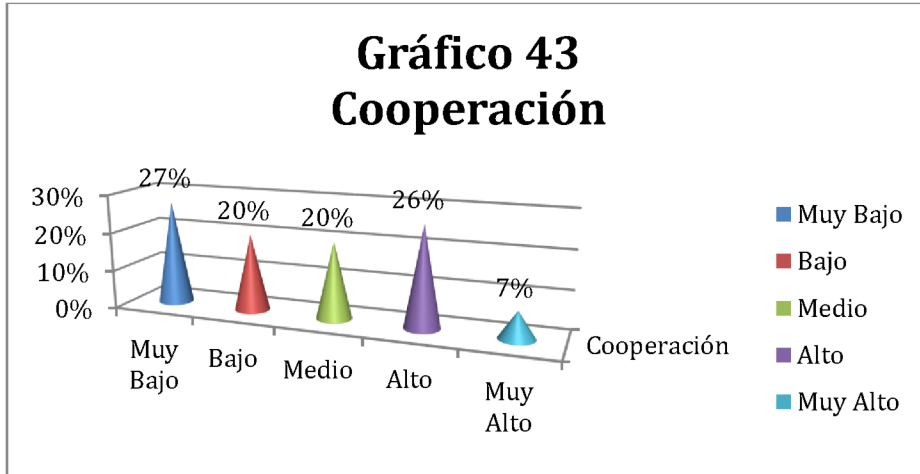
Un 20% opina que la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales se da un muy bajo grado, para un 10% se da en bajo grado, un 40% afirma que se da en un alto grado y para un 20% se da en muy alto grado. El 10% opina que se da en un mediano grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

10. Cooperación

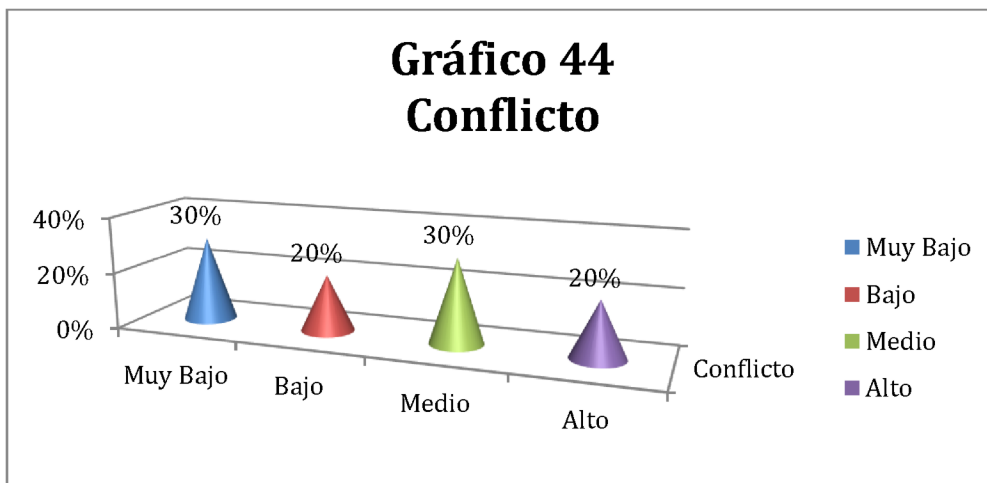
Solo el 27% afirma que el espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del área es de muy bajo grado, mientras tanto un 20% piensa que es de bajo grado, un 26% sostiene que es de alto grado, un 20% que se produce en un mediano grado y solo un 7% opina que es de muy alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

11. Conflicto

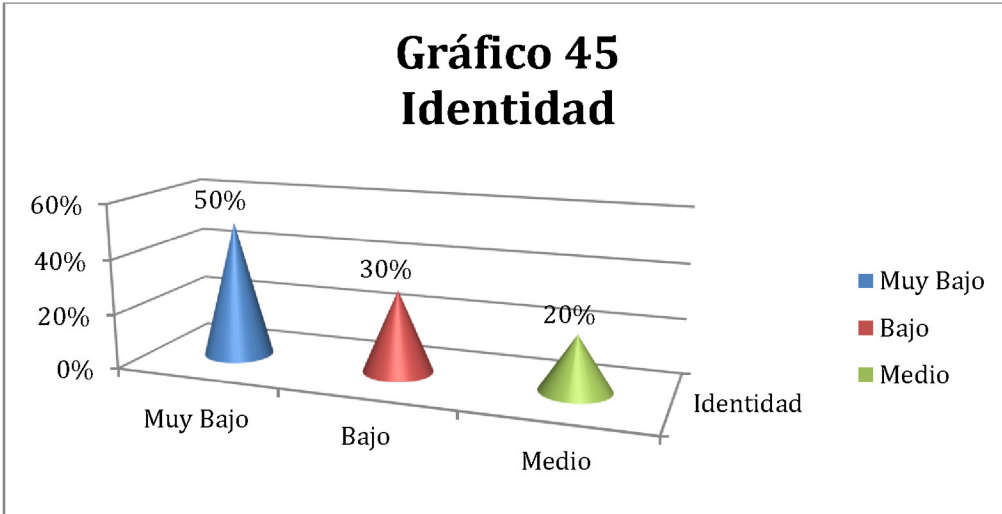
En esta dimensión un 30% de los trabajadores piensa que los miembros de la Institución, tanto pares como superiores, muy pocas veces aceptan las opiniones diferentes y no temen enfrentar y solucionar los problemas, mientras que un 20% sostiene que se da pocas veces, un 30% opina que se da medianamente y solo para un 20% se da muchas veces.



Fuente: elaboración propia basada en las encuestas realizadas.

12. Identidad

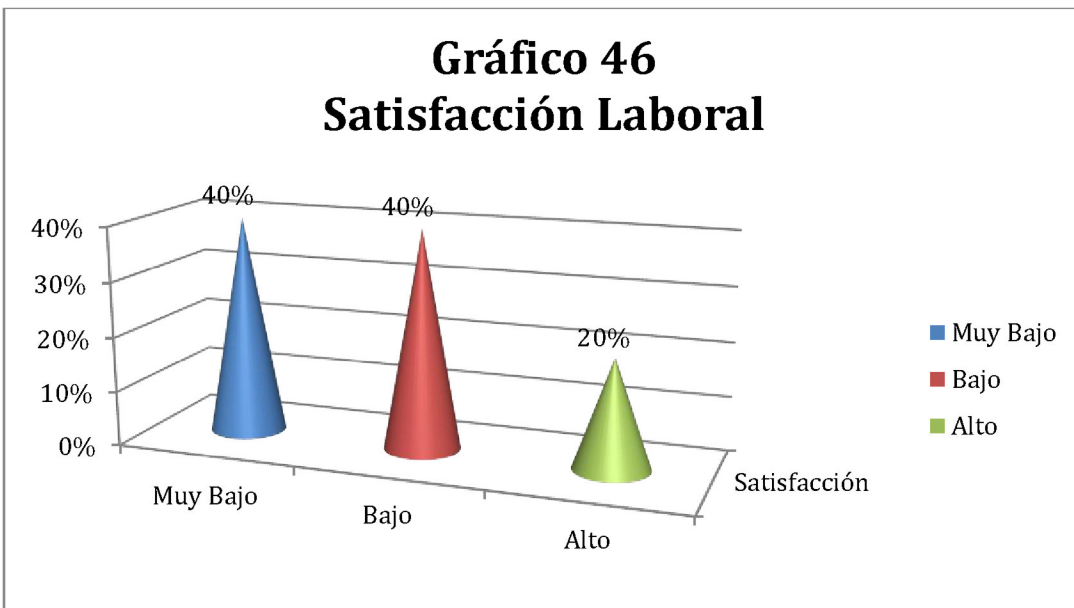
Un 50% percibe en un muy bajo grado, un sentimiento de pertenencia a la Institución y no siente ser un elemento importante y valioso dentro de la misma, un 30% tiene este sentimiento en un bajo grado y un 20 % percibe un mediano grado.



Fuente: elaboración propia basada en las encuestas realizadas.

13. Satisfacción en el trabajo

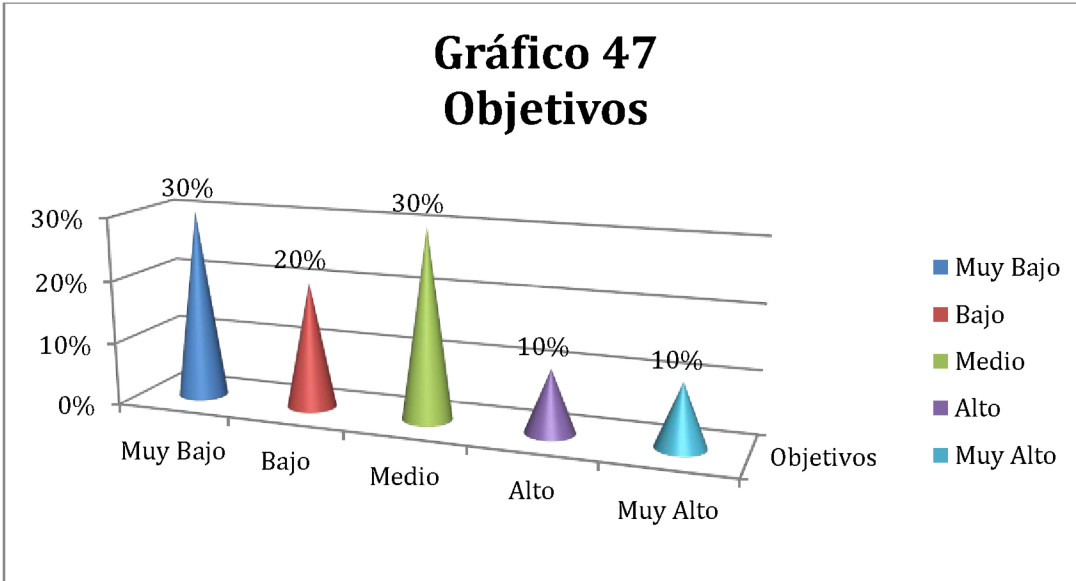
El 40% de los trabajadores coincidió en que la satisfacción en su trabajo es de muy bajo grado, un 40% afirmó que es de bajo grado y solo para un 20% es de alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

14. Establecimiento de objetivos

En esta dimensión un 30% opina que se da en un muy bajo grado, para un 20% es de bajo grado, un 10% piensa que se da en un alto grado, un 30 piensa que se da en un grado medio y el 10% restante sostiene que se da en un muy alto grado.

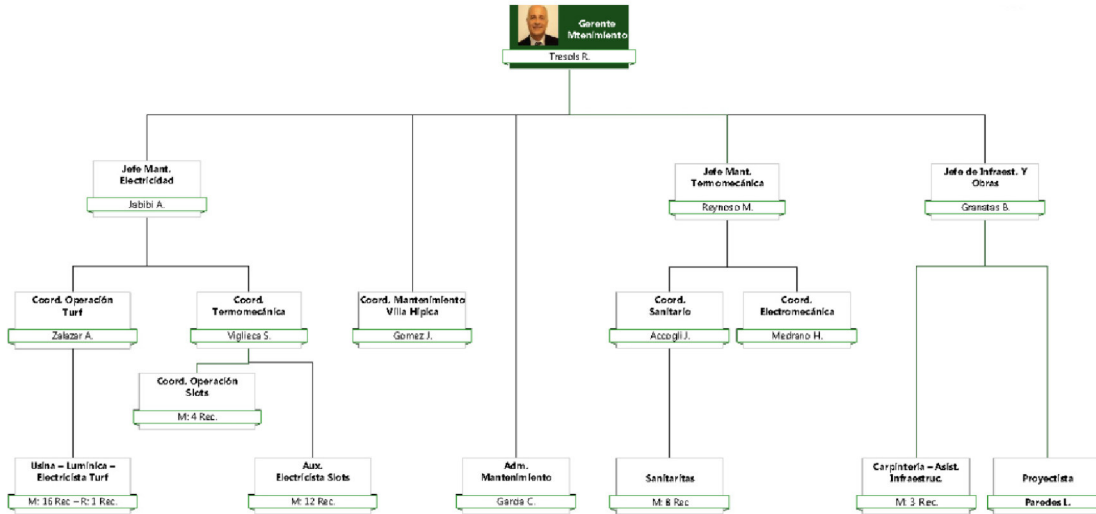


Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

RESULTADOS A NIVEL GENERAL DEL SECTOR:

En este sector también se puede observar que el clima laboral es bastante negativo, ya que los empleados optaron en un 56% por las respuestas más negativas, entre las que un 29% que eligió la opción MUY BAJO GRADO, destacándose las dimensiones de motivación, ambiente físico, salario, conflicto, identidad, satisfacción laboral y objetivos; otro 27% optó por la opción BAJO GRADO, sobresaliendo las dimensiones motivación, información, estructura, responsabilidad, desafío, identidad y satisfacción laboral. Un 17% se inclinó por la opción MEDIANO GRADO, donde las dimensiones de liderazgo, conflicto y objetivos sobresalen. El lado positivo de la encuesta, se dio solamente por un 27%, donde un 20% eligió la respuesta ALTO GRADO, destacándose las dimensiones de estructura, responsabilidad y relaciones laborales; la opción MUY ALTO GRADO, fue elegida por un 7%, sin dimensiones sobresalientes.

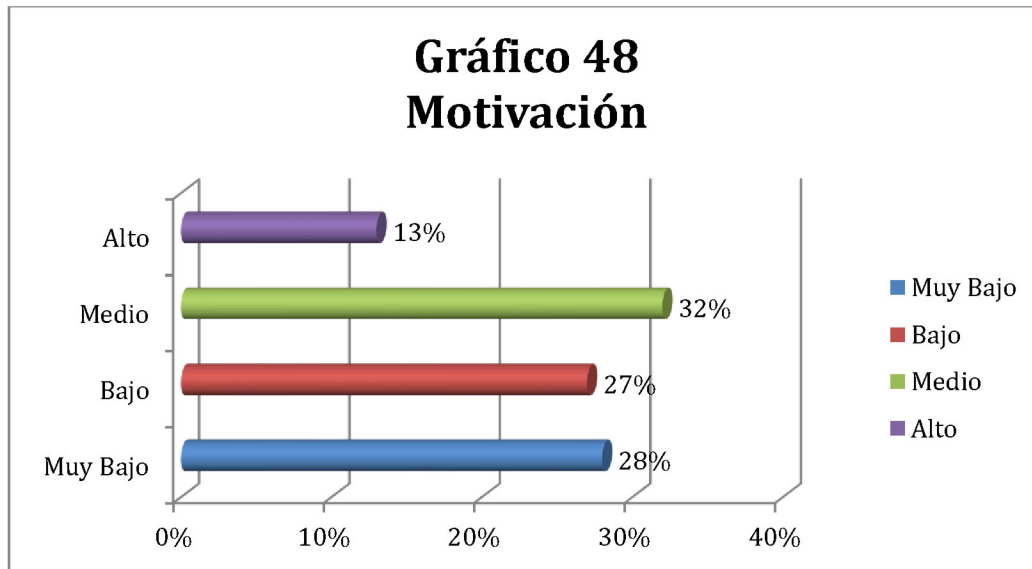
GERENCIA DE MANTENIMIENTO



Fuente: Red social interna de la empresa

1. Motivación

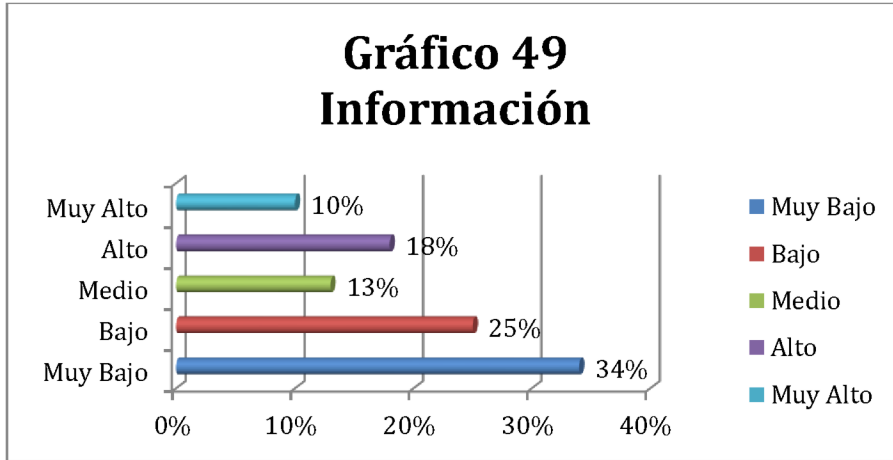
En esta dimensión se puede observar que un 28% tiene un muy bajo grado de motivación, un 27% tiene baja motivación, el 13% está motivado en alto grado y un 32% se siente medianamente motivado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

2. Información-Comunicación

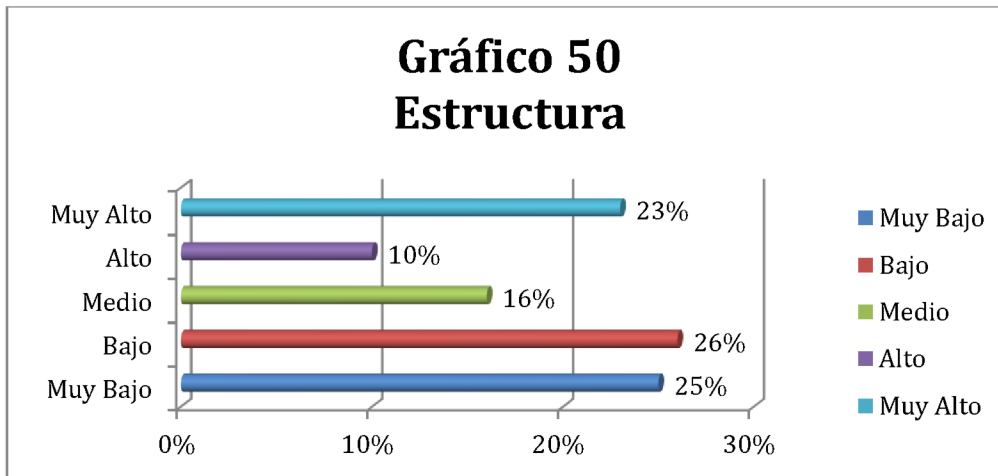
El 34% afirma que la comunicación entre los empleados de su mismo nivel jerárquico y con su superior inmediato es de muy bajo grado, un 25% coincidió en que es de bajo grado, el 18% dijo tener un alto grado de comunicación, un 13% sostiene un grado mediano y un 10% dijo tener un muy alto grado de comunicación.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

3. Estructura

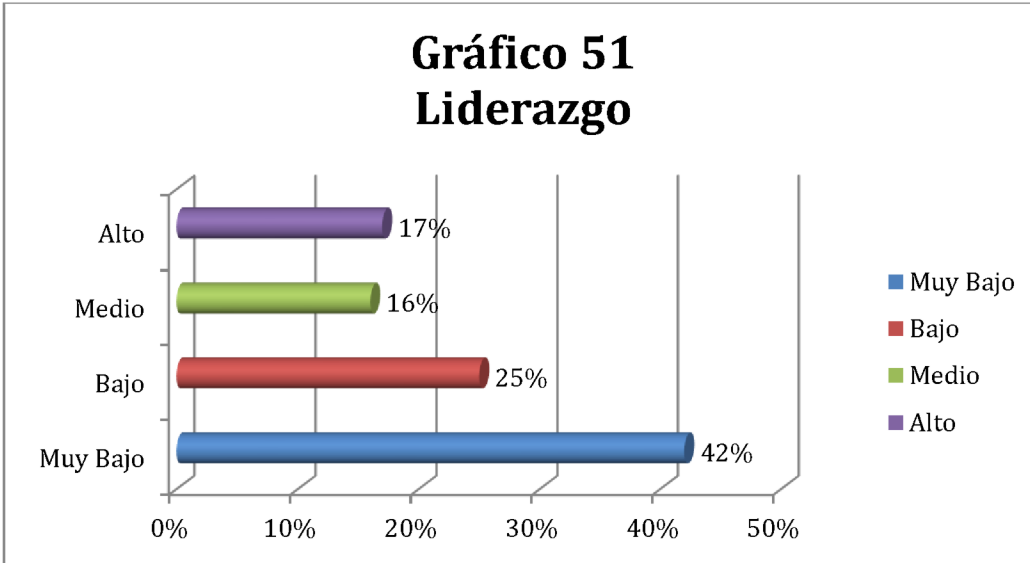
El 25% piensa que las decisiones muy pocas veces se toman en el nivel jerárquico adecuado y que no conocen los criterios utilizados para evaluar su desempeño individual, el 26% dijo que estas situaciones se dan pocas veces, un 10% opino que casi siempre se dan estas situaciones, un 23% opino que siempre se toman decisiones en el nivel jerárquico adecuado y que conocen los criterios utilizados para evaluar su desempeño individual y por último un 16% opinó que esto ocurre medianamente.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

4. Liderazgo

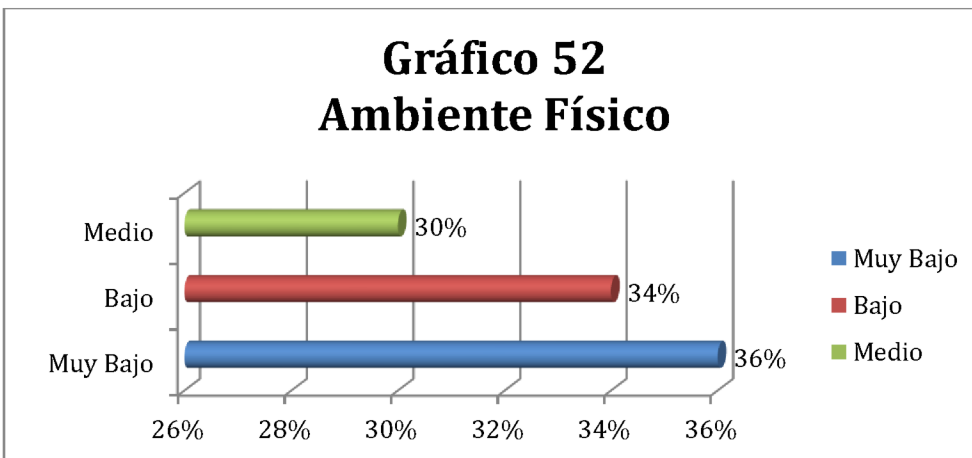
El 42% opina que los conocimientos técnicos de su superior inmediato y la comunicación con éste son muy pobres, un 25% le parece pobre, un 17% le parecen buenos y para un 16% son medianamente buenos.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

5. Ambiente Físico

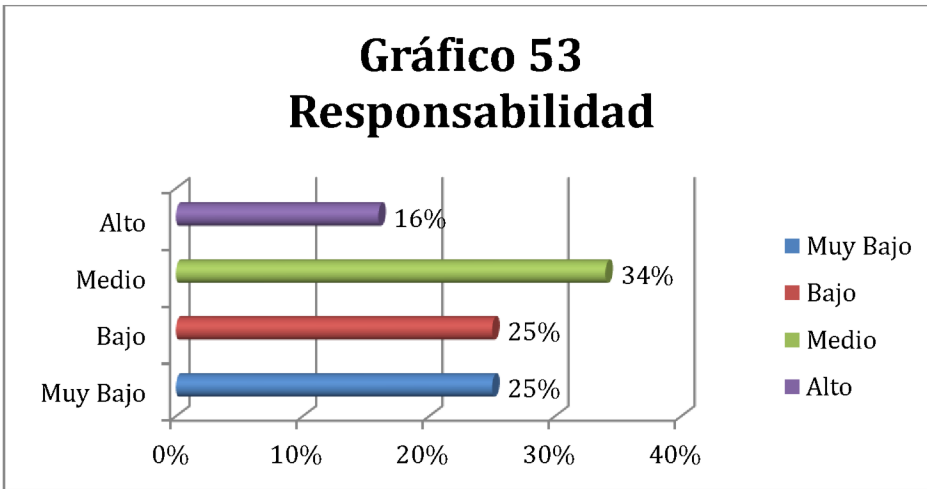
El 36% afirma que tanto las condiciones ambientales de trabajo como el orden y limpieza de su área son muy malas, el 34% piensa que son malas y el 30% restante opina que las condiciones son medianas.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

6. Responsabilidad

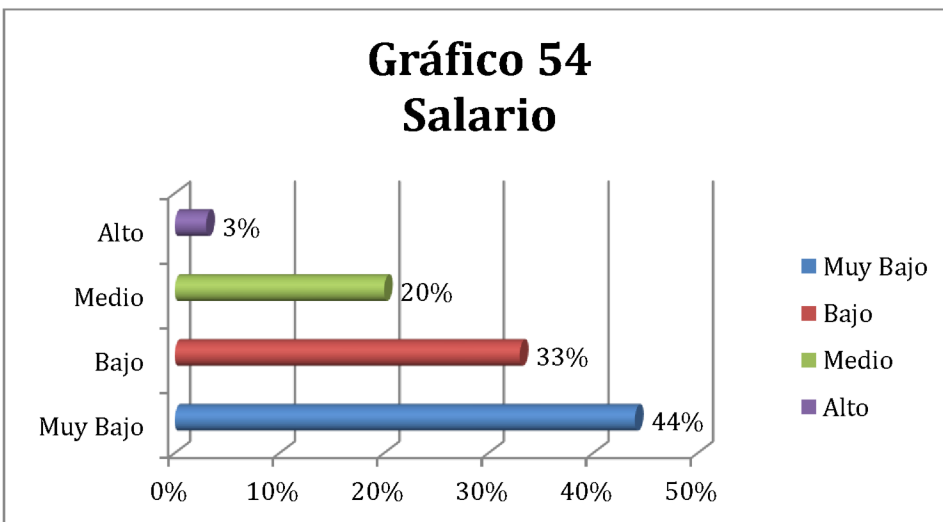
El 25% percibe en la Institución un grado de responsabilidad muy bajo, otro 25% percibe esta dimensión en un bajo grado, esto nos indica que los trabajadores aprecian que la autonomía que poseen para realizar sus tareas tomar decisiones y resolver problemas es bastante escasa, un 34% opina que se da en un mediano grado y tan solo un 16% percibe esta dimensión en alto grado.



Fuente: elaboración basada en la encuesta realizada.

7. Salario-Recompensa

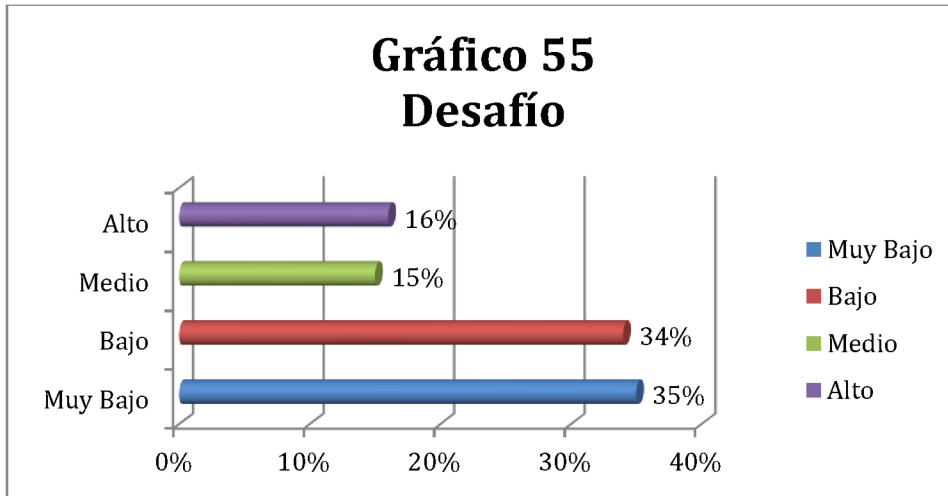
Un 44% sostiene que la recompensa que reciben por el trabajo que realizan es de muy bajo grado, el 33% afirma que es de bajo grado, un 20% sostiene que es de mediano grado y sólo el 3% afirma que percibe un salario de alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

8. Desafío

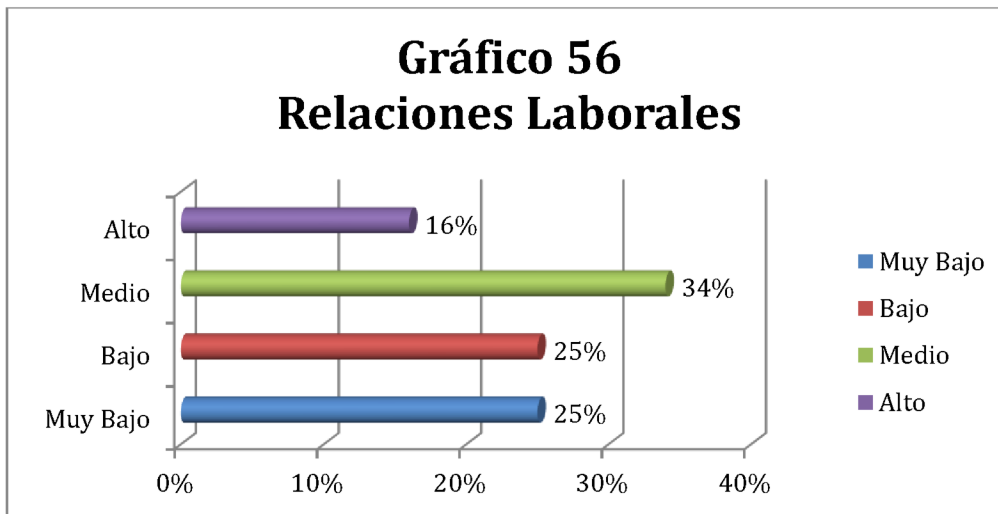
En esta dimensión, la cual trata de los desafíos que requiere el trabajo, se puede observar que un 35% percibe en muy bajo grado, para un 34% corresponde a un bajo grado, un 15% percibe un mediano grado y un 16% opina que se da en alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

9. Relaciones

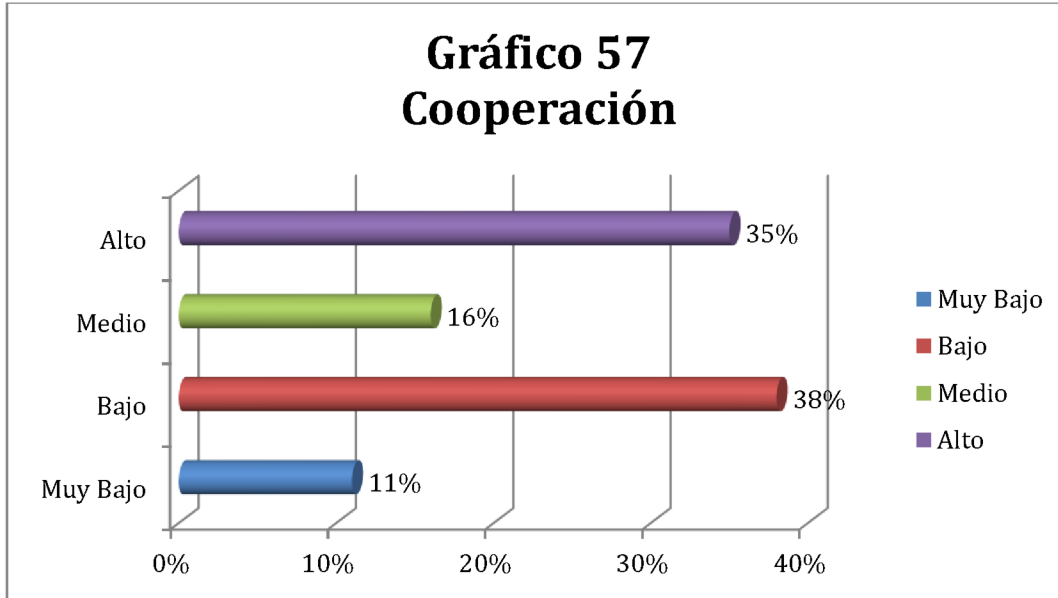
Un 25% opina que la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales se da un muy bajo grado, también para un 25% se da en bajo grado, un 34% se da en un mediano grado y un 16% afirma que se da en un alto grado.



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

10. Cooperación

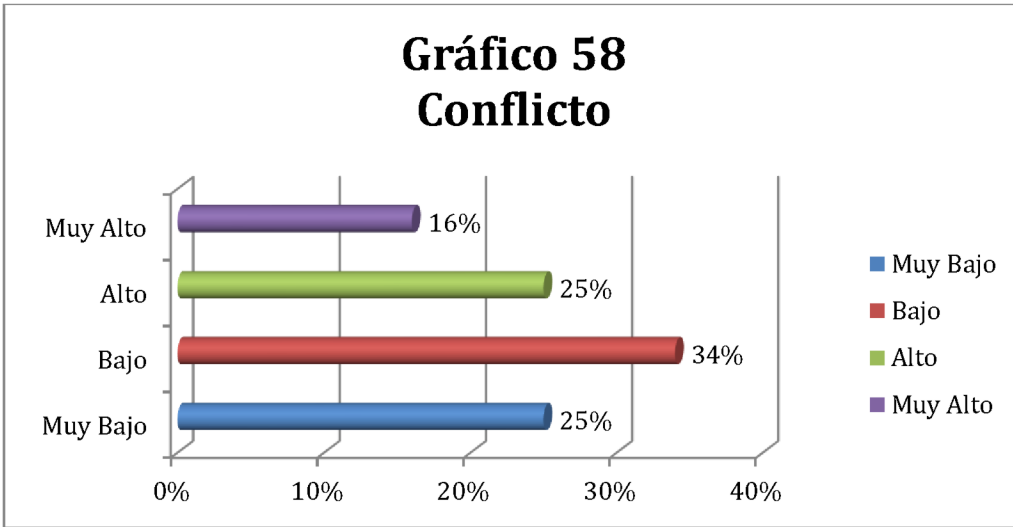
Solo el 11% afirma que el espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del área es de muy bajo grado, mientras tanto un 38% piensa que es de bajo grado, un 16% para un mediano grado y para un 35% es de alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

11. Conflicto

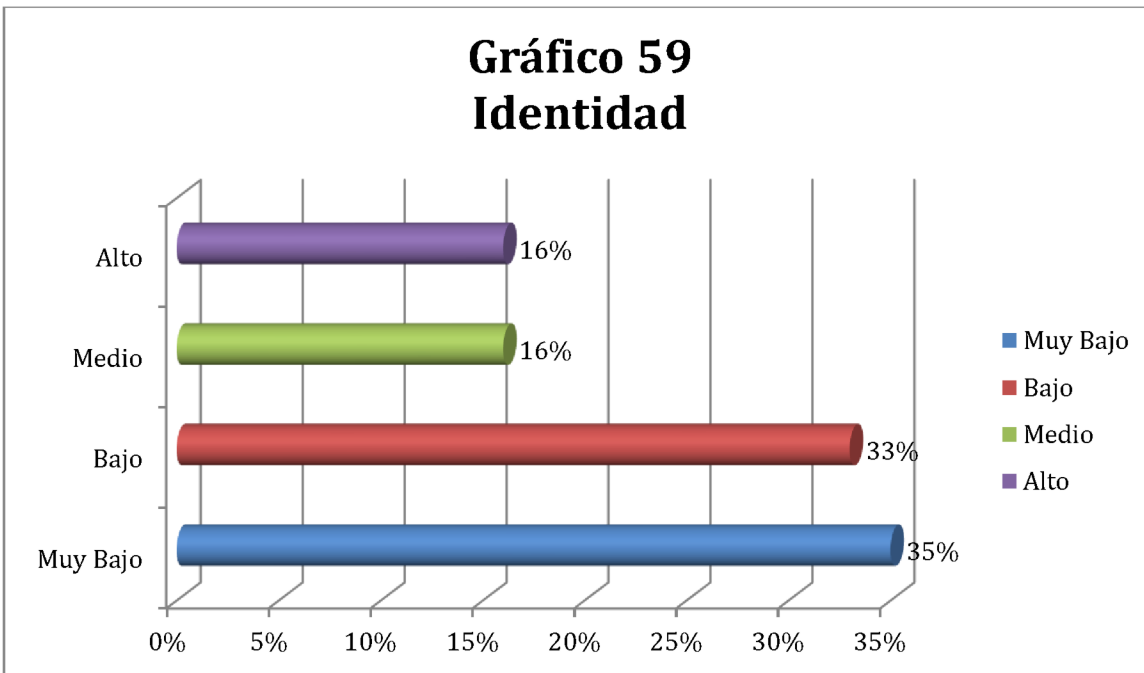
En esta dimensión un 25% de los trabajadores piensa que los miembros de la Institución, tanto pares como superiores, muy pocas veces aceptan las opiniones diferentes y no temen enfrentar y solucionar los problemas, mientras que un 34% sostiene que se da pocas veces, solo para un 25% se da muchas veces y el 16 % restante opina que se da siempre.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

12. Identidad

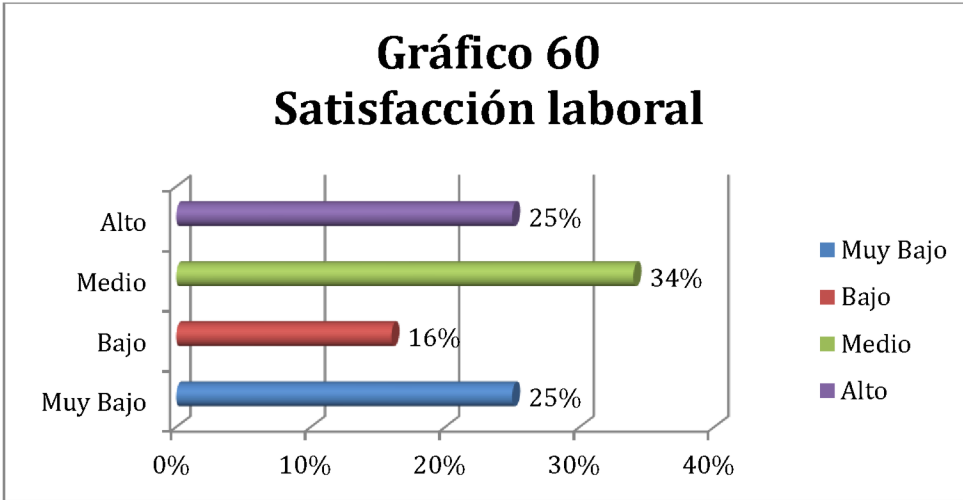
Un 35% percibe en un muy bajo grado, un sentimiento de pertenencia a la Institución y no siente ser un elemento importante y valioso dentro de la misma, un 33% tiene este sentimiento en un bajo grado y 16% lo siente en alto grado y en mediano grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

13. Satisfacción en el trabajo

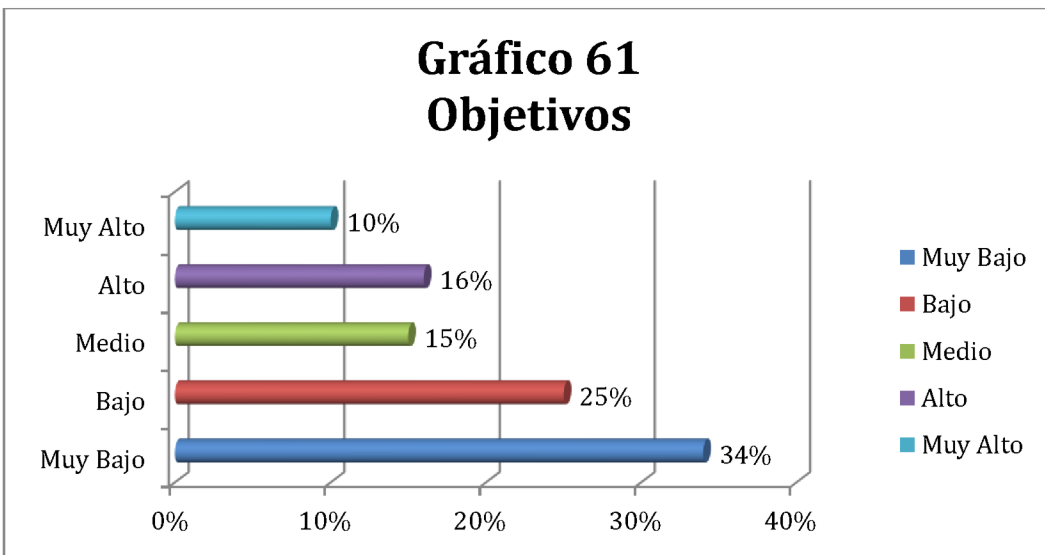
El 25% de los trabajadores coincidió en que la satisfacción en su trabajo es de muy bajo grado, un 16% opino que es de bajo grado, un 34% sostuvo que es de mediano grado y un 25% afirmó que es de alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

14. Establecimiento de objetivos

En esta dimensión un 34% opina que se da en un muy bajo grado, para un 25% es de bajo grado, un 16% piensa que se da en un alto grado, un 10% que se da en un muy alto grado y un 15% que se da en un mediano grado.

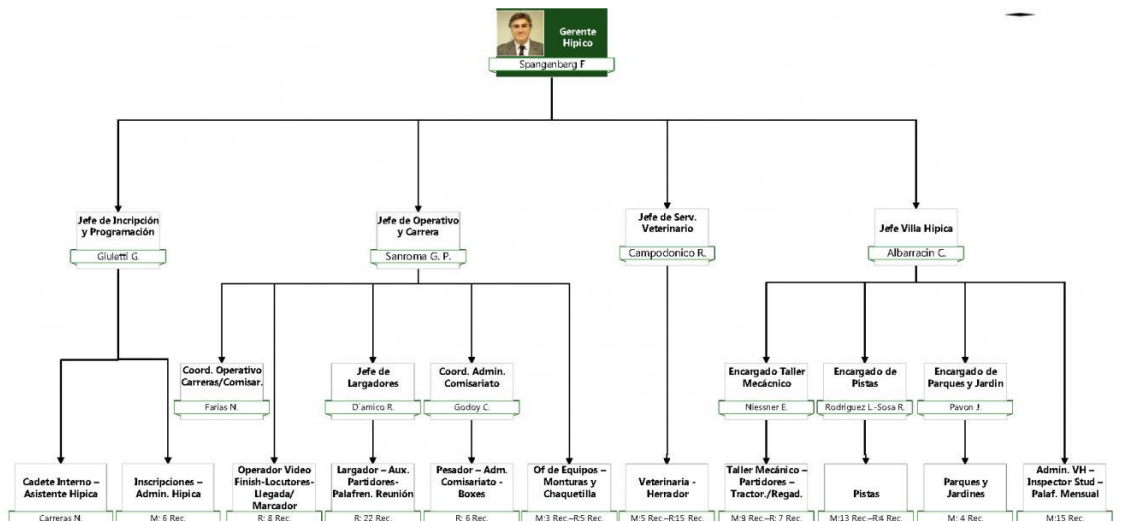


Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

RESULTADOS A NIVEL GENERAL DEL SECTOR:

En este sector los resultados son muy negativos, ya que entre las respuestas más elegidas un 59% optó por las respuestas más negativas. Un 30% eligió la opción MUY BAJO GRADO, donde se destacan las dimensiones de información, liderazgo, ambiente físico, salario, desafíos, identidad laboral y objetivos; un 29% eligió la opción BAJO GRADO, sobresaliendo las dimensiones de ambiente físico, salario, desafíos, cooperación, conflicto e identidad laboral. Para la respuesta MEDIANO GRADO optaron un total de 23%, donde se destacan las dimensiones de motivación, ambiente físico, responsabilidad, relaciones laborales y satisfacción laboral. La parte positiva solo se quedó con el 18%: un 16% optó por la opción ALTO GRADO, donde la dimensión de cooperación fue la única sobresaliente y otro 2% optó por la opción MUY ALTO GRADO, sin dimensiones destacadas.

GERENCIA HÍPICA:



Fuente: Red social interna de la empresa.

1. Motivación

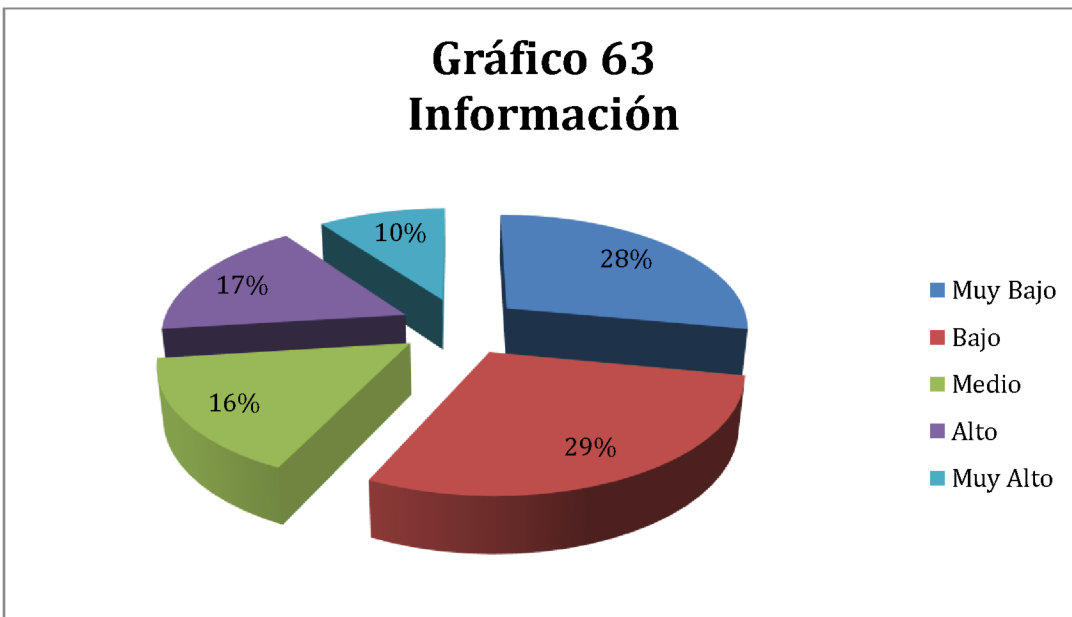
En esta dimensión se puede observar que un 38% tiene un muy bajo grado de motivación, un 37% tiene baja motivación, el 16% está motivado en alto grado y el 9% se siente medianamente motivado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

2. Información-Comunicación

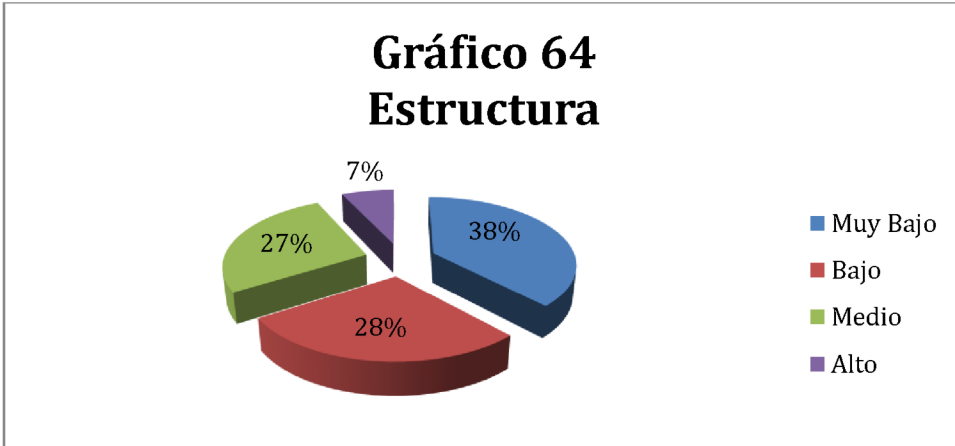
El 28% afirma que la comunicación entre los empleados de su mismo nivel jerárquico y con su superior inmediato es de muy bajo grado, un 29% coincidió en que es de bajo grado, el 17% dijo tener un alto grado de comunicación, el 16% un mediano grado y el 10% un muy alto grado de comunicación.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

3. Estructura

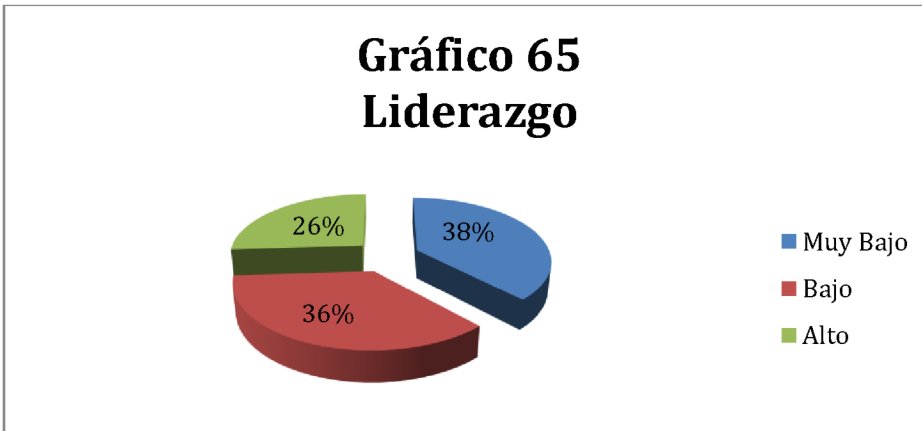
El 38% piensa que las decisiones muy pocas veces se toman en el nivel jerárquico adecuado y que no conocen los criterios utilizados para evaluar su desempeño individual, el 28% dijo que estas situaciones se dan pocas veces y un 7% opino que casi siempre se toman decisiones en el nivel jerárquico adecuado y que conocen los criterios utilizados para evaluar su desempeño individual. El 27% restante opina que medianamente se toman las decisiones en el nivel jerárquico adecuado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

4. Liderazgo

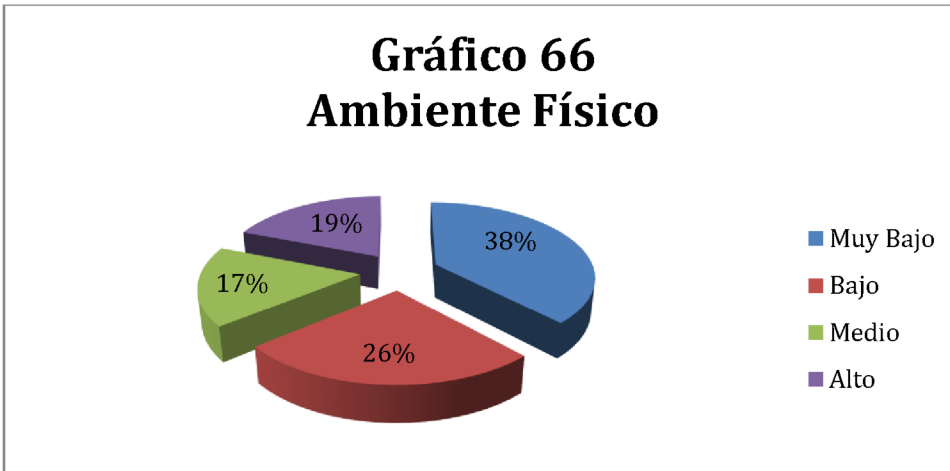
El 38% opina que los conocimientos técnicos de su superior inmediato y la comunicación con este son muy pobres, un 36% le parece pobre y un 26% le parecen buenos.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

5. Ambiente Físico

El 38% afirma que tanto las condiciones ambientales de trabajo como el orden y limpieza de su área son muy malas, el 26% piensa que son malas, un 19% afirma que son buenas y un 17% sostiene que son medianamente estables.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

6. Responsabilidad

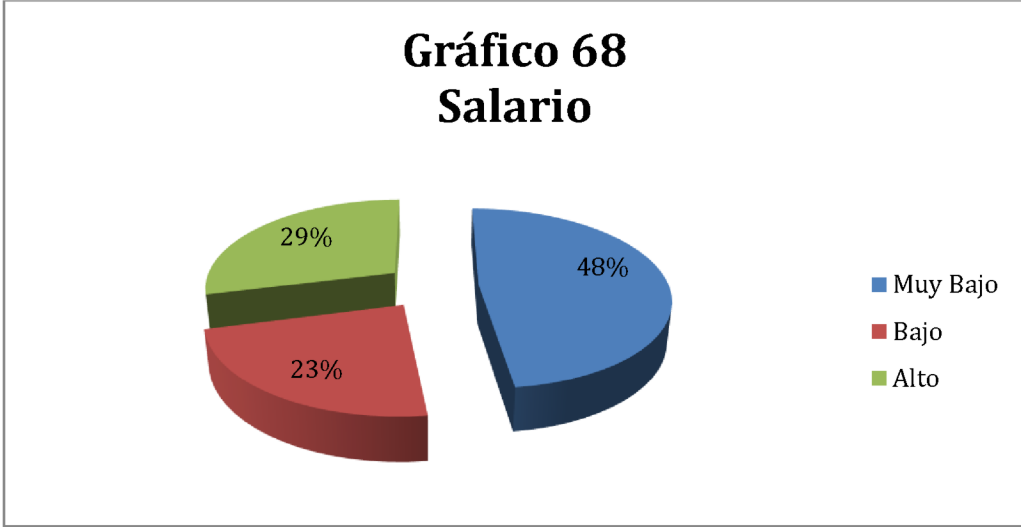
El 46% percibe en la Institución un grado de responsabilidad muy bajo, el 28% opino que se da en bajo grado, para un 19% se da en alto grado y un 7% se da para un muy alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

7. Salario-Recompensa

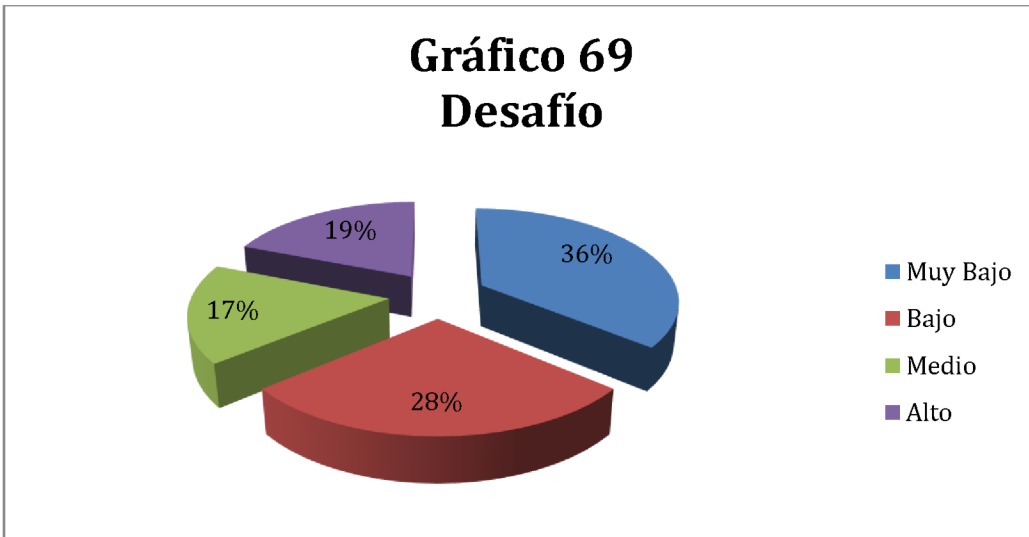
Un 48% sostiene que la recompensa que reciben por el trabajo que realizan es de muy bajo grado, el 23% afirma que es de bajo grado y un 29% piensa que es de alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

8. Desafío

En esta dimensión, la cual trata de los desafíos que requiere el trabajo, se puede observar que un 36% percibe en muy bajo grado, para un 28% corresponde a un bajo grado y para un 19% es alto grado. El 17% restante sostiene que corresponde a un mediano grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

9. Relaciones

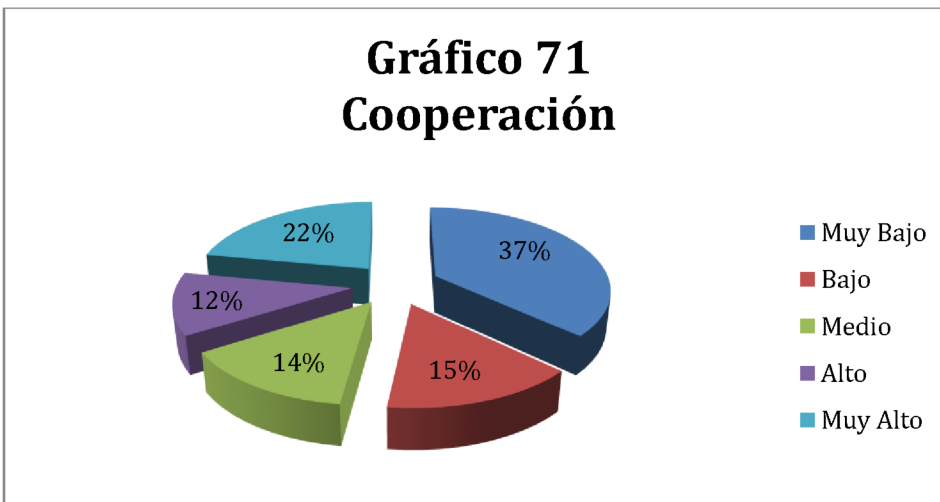
Un 26% opina que la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales se da en muy bajo grado, para un 28% se da en bajo grado y un 37% afirma que se da en un alto grado. Sólo el 9% opina que se da en un muy alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

10. Cooperación

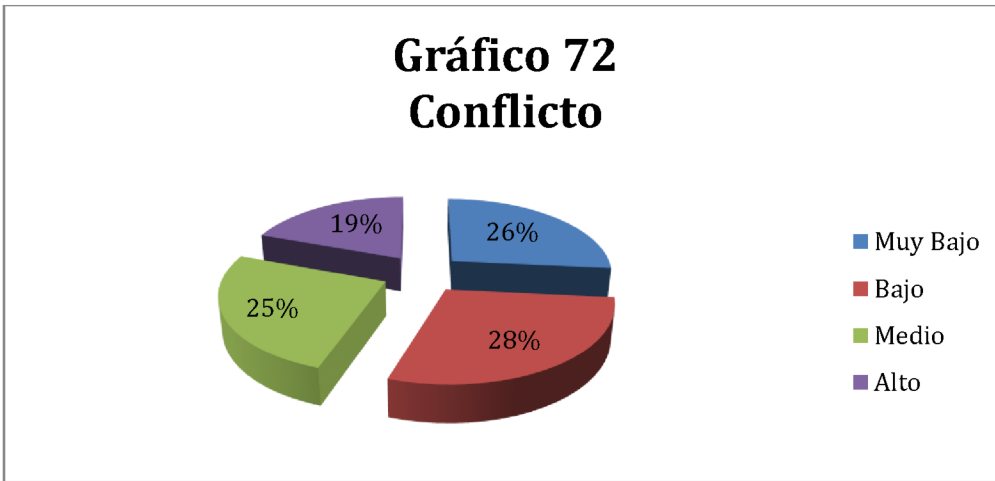
Sólo el 37% afirma que el espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del área es de muy bajo grado, para un 15% es de bajo grado, un 12% piensa que es de alto grado, un 14% que se trata de un mediano grado y un 22% de un muy alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

11. Conflicto

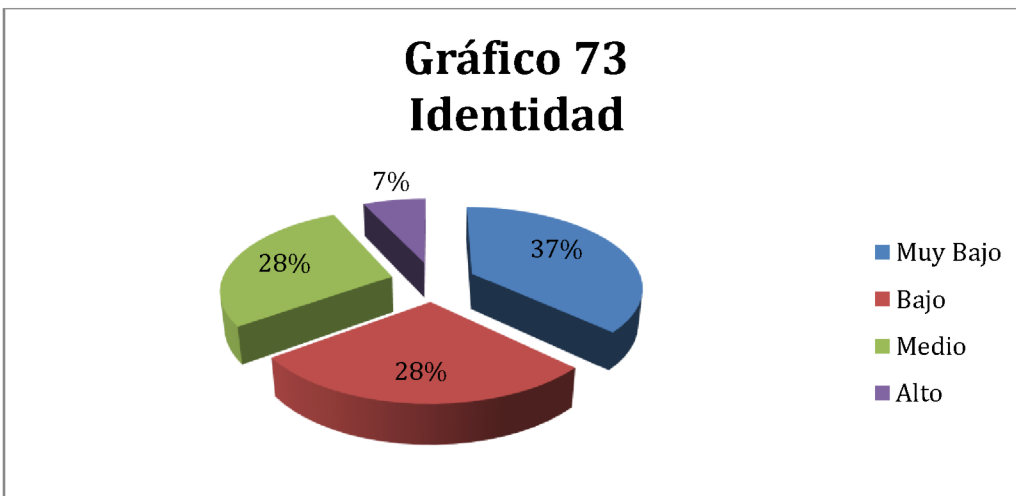
En esta dimensión un 26% de los trabajadores piensa que los miembros de la Institución, tanto pares como superiores, muy pocas veces aceptan las opiniones diferentes y no temen enfrentar y solucionar los problemas, mientras que un 28% sostiene que se da pocas veces y solo para un 19% se da muchas veces. Un 25% sostiene que se medianamente.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

12. Identidad

Un 37% percibe en un muy bajo grado, un sentimiento de pertenencia a la Institución y no siente ser un elemento importante y valioso dentro de la misma, un 28% tiene este sentimiento en un bajo grado y en mediano grado, mientras que solo el 7% lo siente en alto grado.



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

13. Satisfacción en el trabajo

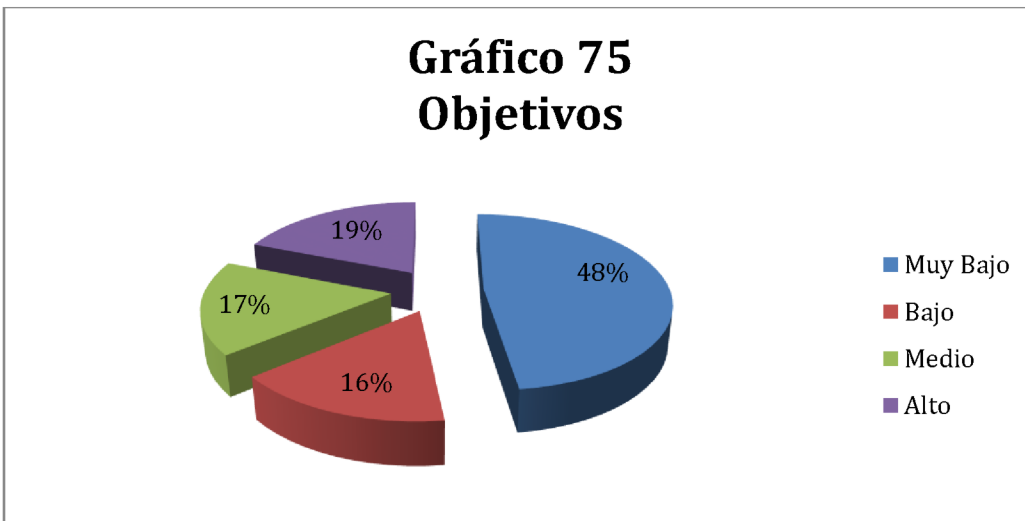
El 42% de los trabajadores coincidió en que la satisfacción en su trabajo es de muy bajo grado, para un 28% es de bajo grado y un 14% afirmó que es de muy alto grado. Un 16% se siente medianamente satisfecho.



Fuente: elaboración propia en base a encuesta realizada.

14. Establecimiento de objetivos

En esta dimensión un 48% opina que se da en un muy bajo grado, para un 16% se da en bajo grado y un 19% piensa que se da en un alto grado. Un 17% opina que se dan medianamente.

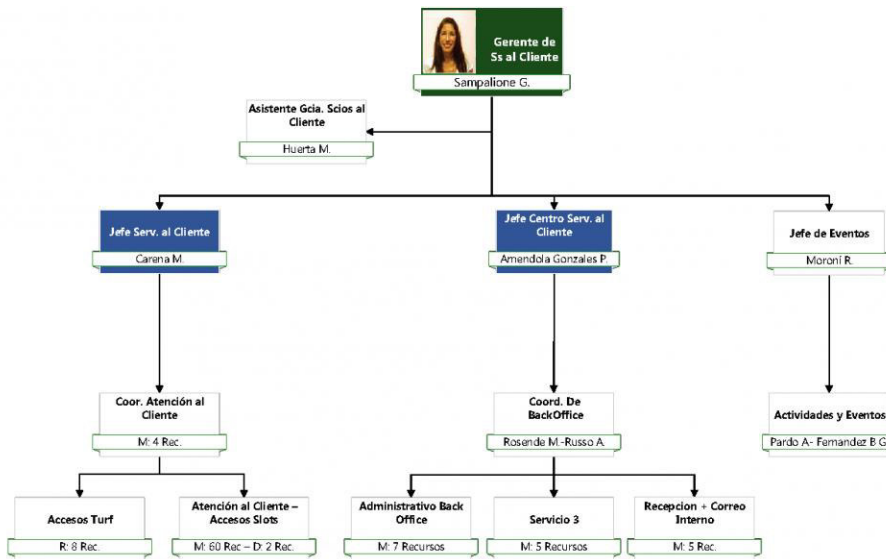


Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

RESULTADOS A NIVEL GENERAL DEL SECTOR:

En este sector los resultados se tornan muy negativos, ya que los empleados optaron por las opciones más negativas en un 64%, donde un 38% eligió la opción MUY BAJO GRADO, donde se destacan la mayoría de las dimensiones, con excepción de las dimensiones de información, conflicto y de relaciones laborales. La opción BAJO GRADO fue elegida por un 26%, donde se destacan las dimensiones de motivación y liderazgo. Un 12% optó por la opción MEDIANO GRADO, donde no sobresale ninguna dimensión. Las respuestas positivas solo contaron con un 24%, donde la opción ALTO GRADO fue elegida por un 18%, donde la dimensión de relaciones laborales se destaca, y un 6% optó por la opción muy alto grado, sin ninguna dimensión que sobresalga.

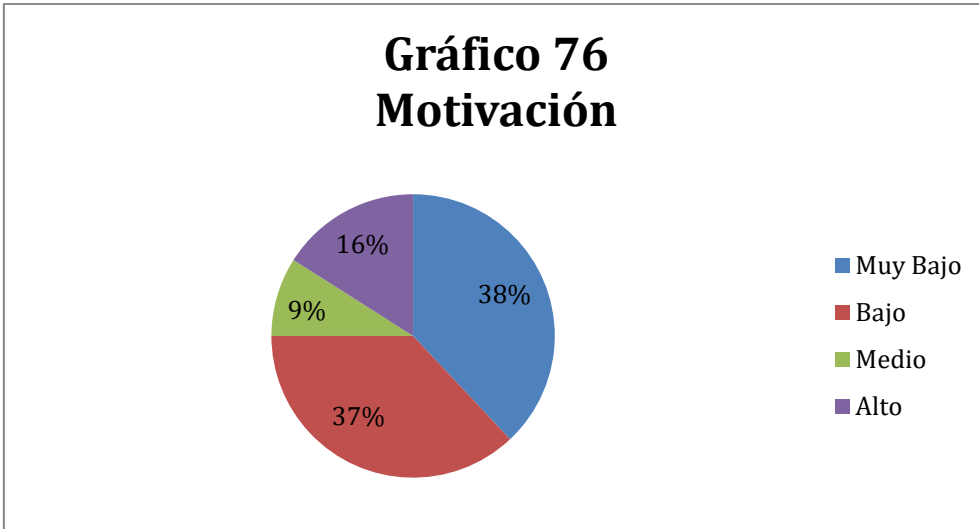
GERENCIA DE SERVICIO AL CLIENTE:



Fuente: Red social interna de la empresa.

1. Motivación

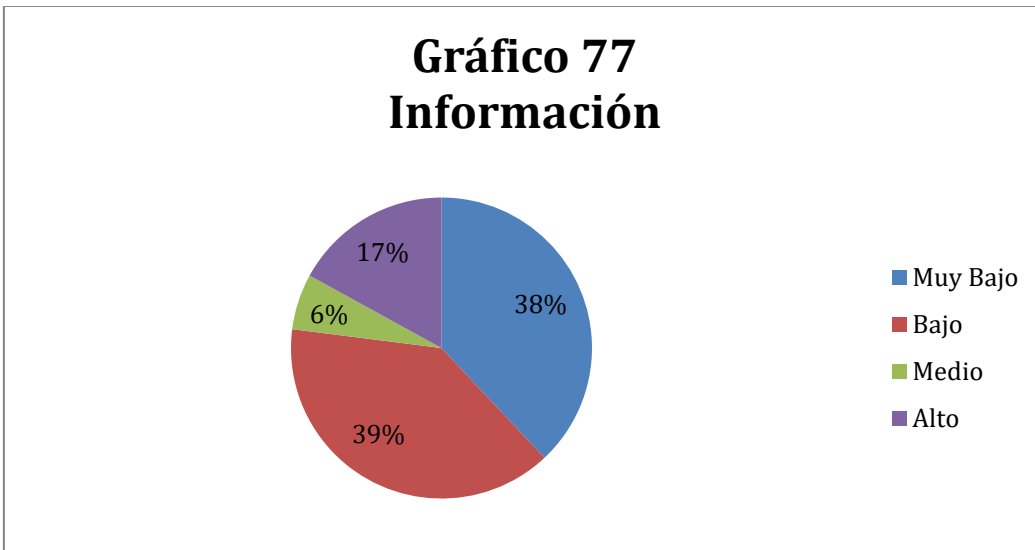
En esta dimensión se puede observar que un 38% tiene un muy bajo grado de motivación, un 37% tiene baja motivación. El 9% se siente motivado medianamente y el 16% está motivado en alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

2. Información-Comunicación

El 38% afirma que la comunicación entre los empleados de su mismo nivel jerárquico y con su superior inmediato es de muy bajo grado, un 39% coincidió en que es de bajo grado, el 17% dijo tener un alto grado de comunicación y el 6% restante dijo tener un mediano grado de comunicación.

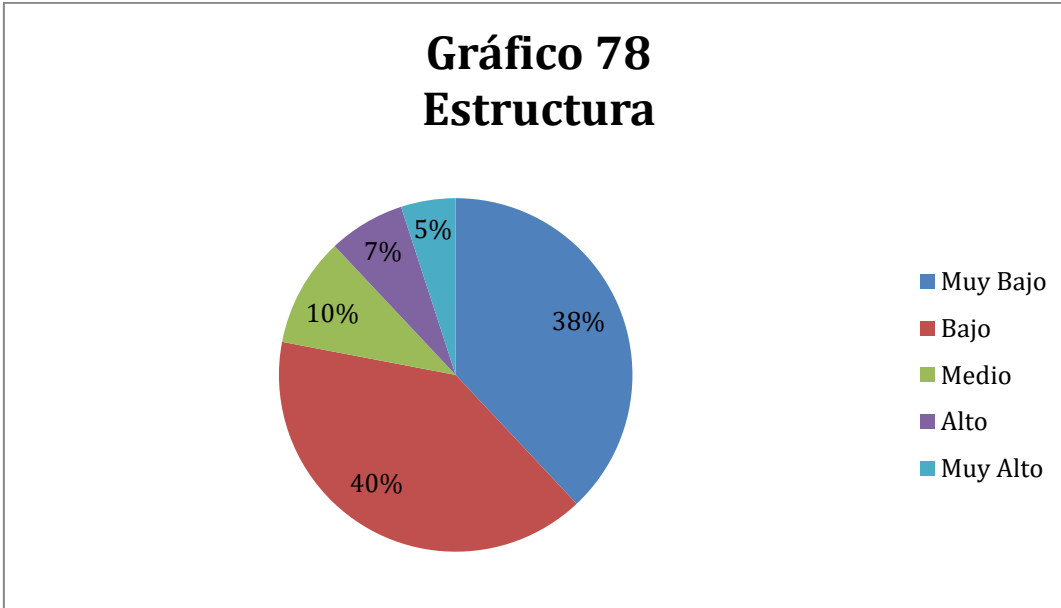


Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

3. Estructura

El 38% piensa que las decisiones muy pocas veces se toman en el nivel jerárquico adecuado y que no conocen los criterios utilizados para evaluar su desempeño individual, el 40% dijo que estas situaciones se dan pocas veces, un 10% sostuvo que medianamente

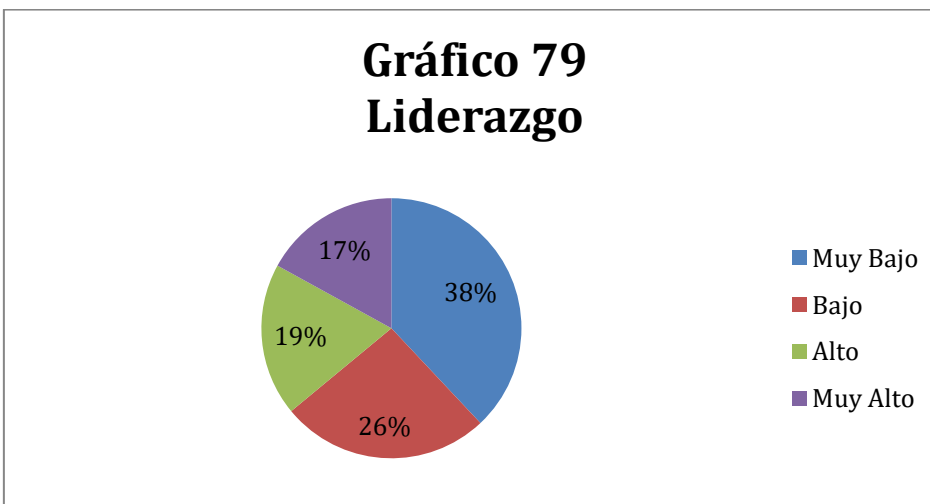
se toman las decisiones en el nivel adecuado, un 7% opino que casi siempre se toman decisiones en el nivel jerárquico adecuado y que conocen los criterios utilizados para evaluar su desempeño individual y el 5% sostiene que siempre se toman las decisiones en el mejor lugar posible.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

4. Liderazgo

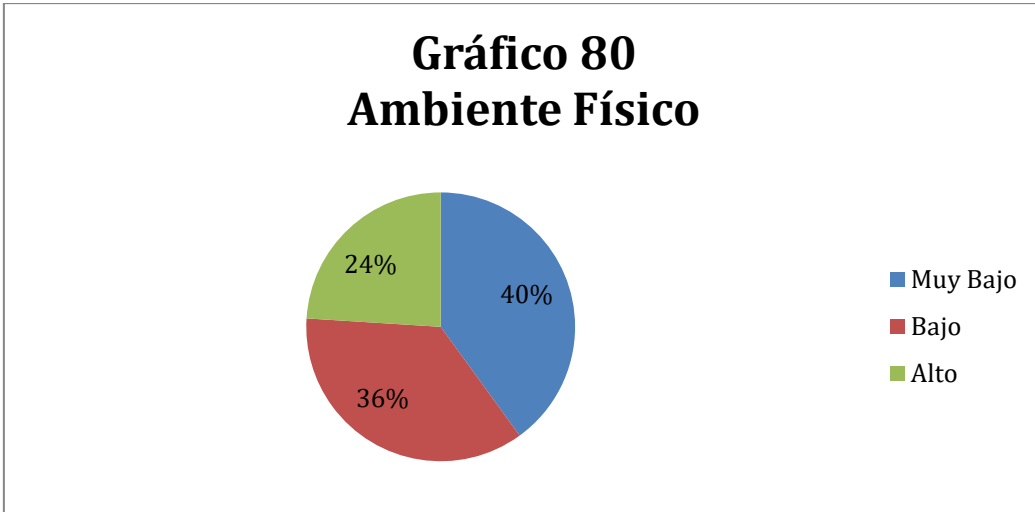
El 38% opina que los conocimientos técnicos de su superior inmediato y la comunicación con este son muy pobres, un 26% le parece pobre, un 19% le parecen buenos y un 17% le parecen muy buenos.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

5. Ambiente Físico

El 40% afirma que tanto las condiciones ambientales de trabajo como el orden y limpieza de su área son muy malas, el 36% piensa que son malas y un 24% afirma que son buenas.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

6. Responsabilidad

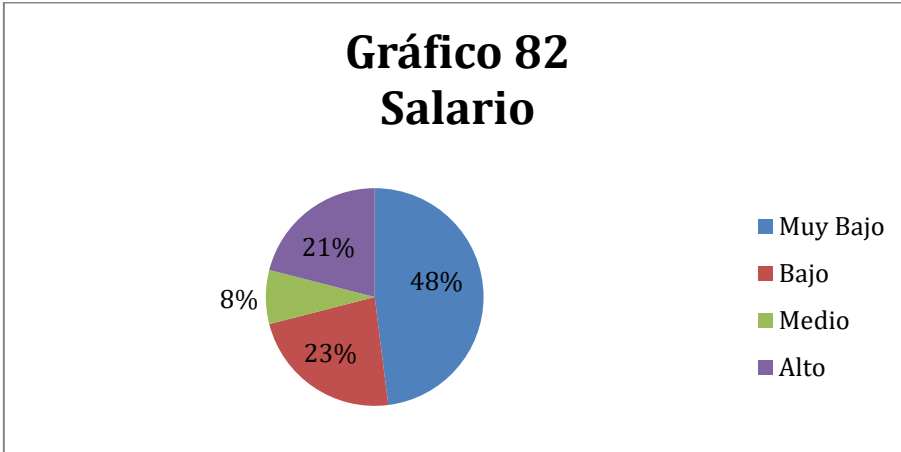
El 26% percibe en la Institución un grado de responsabilidad muy bajo, el 28% opino que se da en bajo grado, un 17% opino que se da en un mediano grado, para un 19% se da en alto grado y sólo para un 10% se da en un muy alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

7. Salario-Recompensa

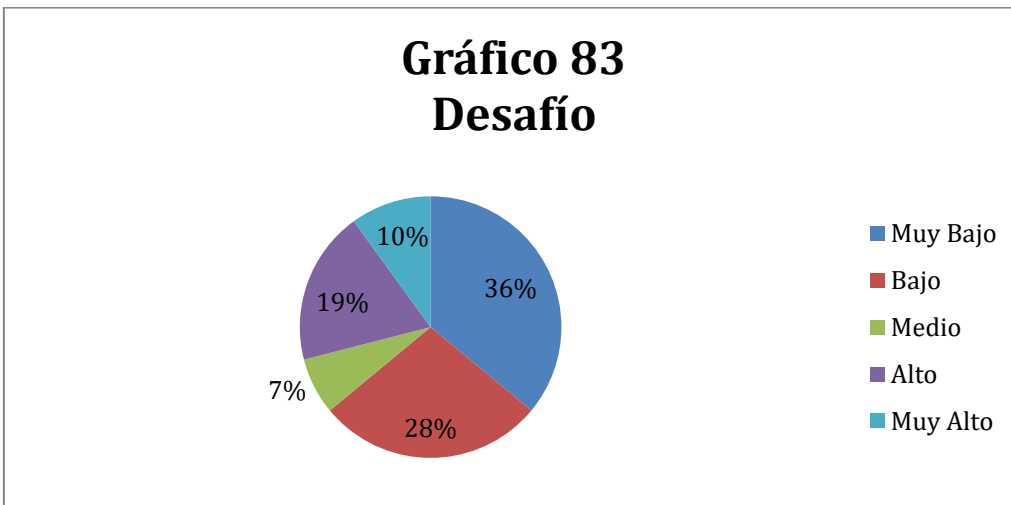
Un 48% sostiene que la recompensa que reciben por el trabajo que realizan es de muy bajo grado, el 23% afirma que es de bajo grado, un 8% sostiene que es de mediano grado y un 21% piensa que es de alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

8. Desafío

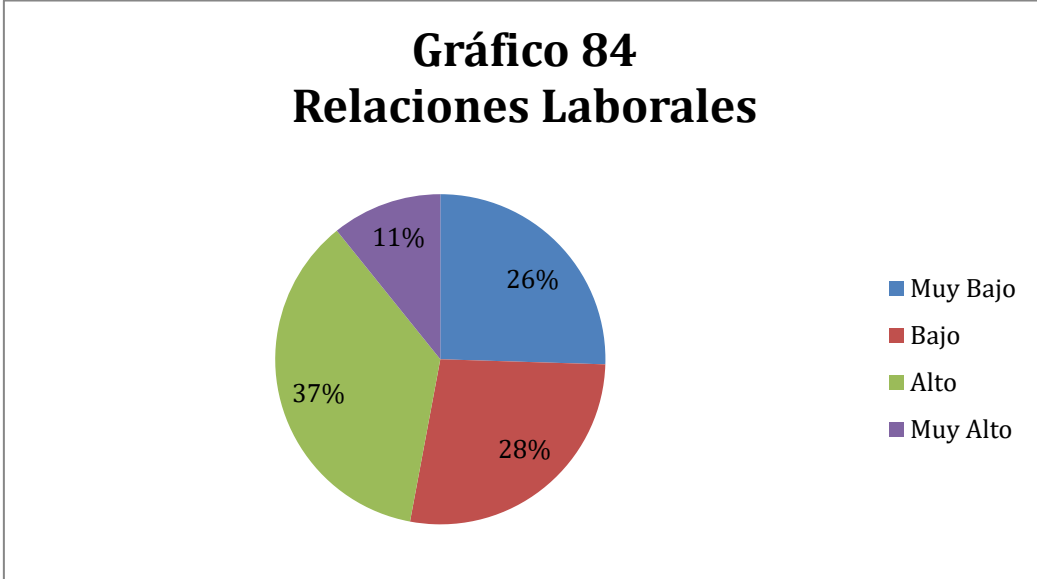
En esta dimensión, la cual trata de los desafíos que requiere el trabajo, se puede observar que un 36% percibe en muy bajo grado, para un 28% corresponde a un bajo grado, un 7% lo percibe en un mediano grado, para un 19% es alto grado y el 10% restante sostiene que es de muy alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

9. Relaciones

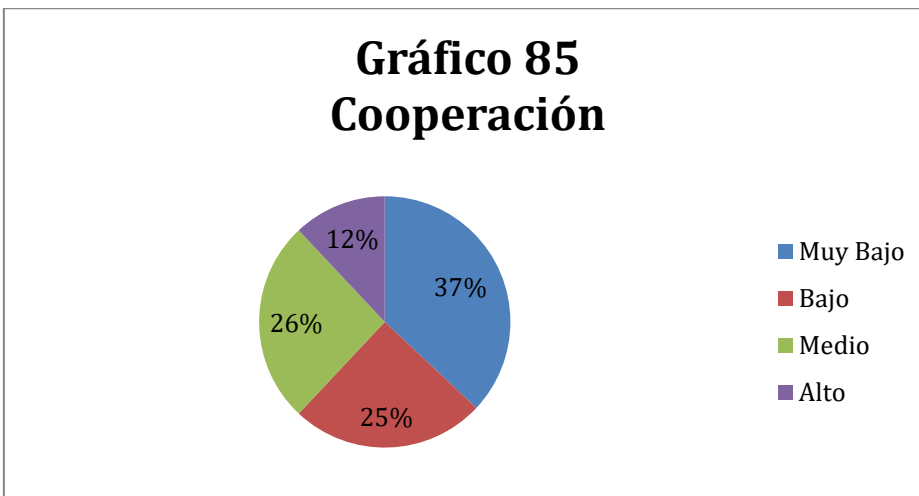
Un 26% opina que la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales se da en muy bajo grado, para un 28% se da en bajo grado, un 37% afirma que se da en un alto grado y un 11% afirma que es de muy alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

10. Cooperación

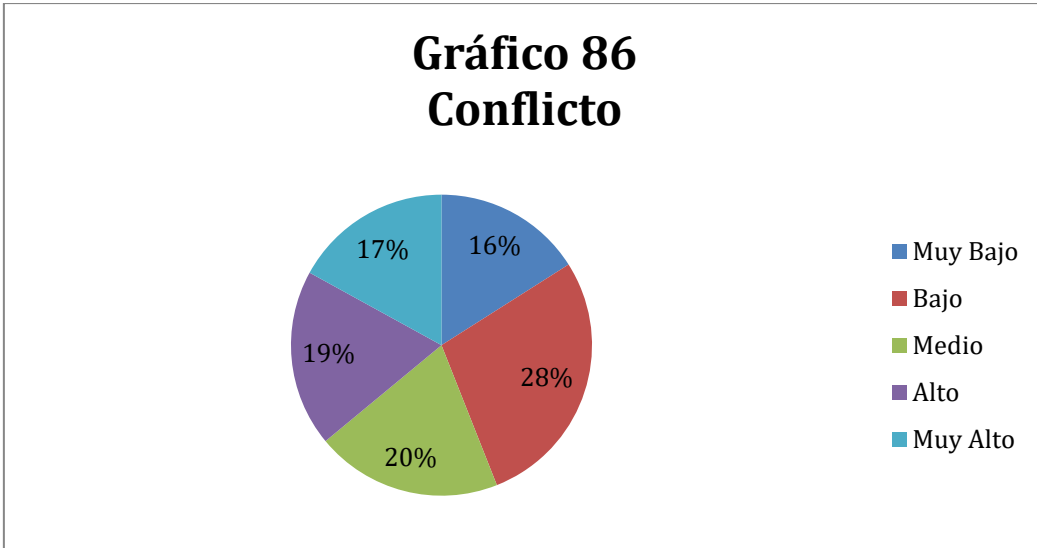
Sólo el 37% afirma que el espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del área es de muy bajo grado, para un 25% es de bajo grado, un 26% sostiene que es de mediano grado y un 12% piensa que es de alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

11. Conflicto

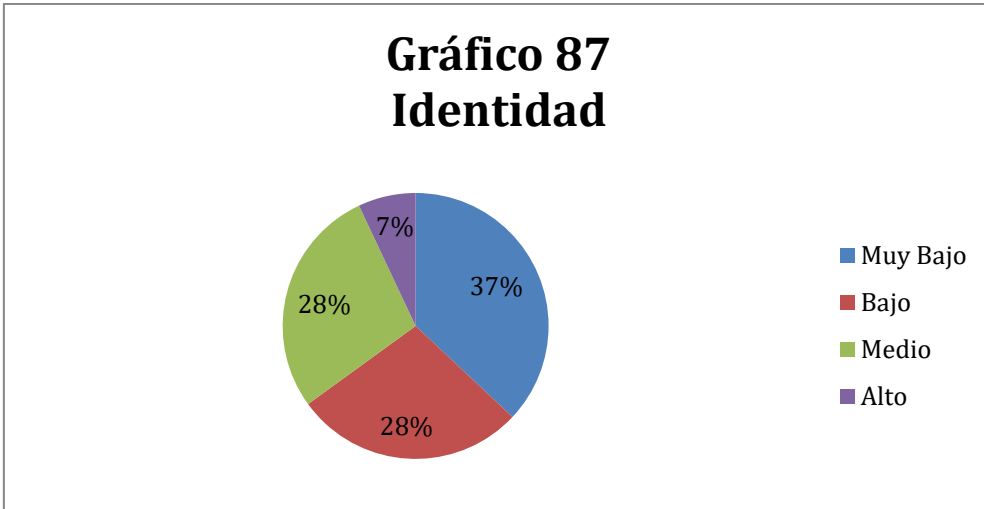
En esta dimensión un 16% de los trabajadores piensa que los miembros de la Institución, tanto pares como superiores, muy pocas veces aceptan las opiniones diferentes y no temen enfrentar y solucionar los problemas, mientras que un 28% sostiene que se da pocas veces, un 20% sostiene que se da en un mediano grado, solo para un 19% se da muchas veces y que el 17% se da muchísimas veces.



Fuente: elaboración basada en la encuesta realizada.

12. Identidad

Un 37% percibe en un muy bajo grado, un sentimiento de pertenencia a la Institución y no siente ser un elemento importante y valioso dentro de la misma, un 28% tiene este sentimiento en un bajo grado, un 28% lo siente en mediano grado y solo el 7% lo siente en alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

13. Satisfacción en el trabajo

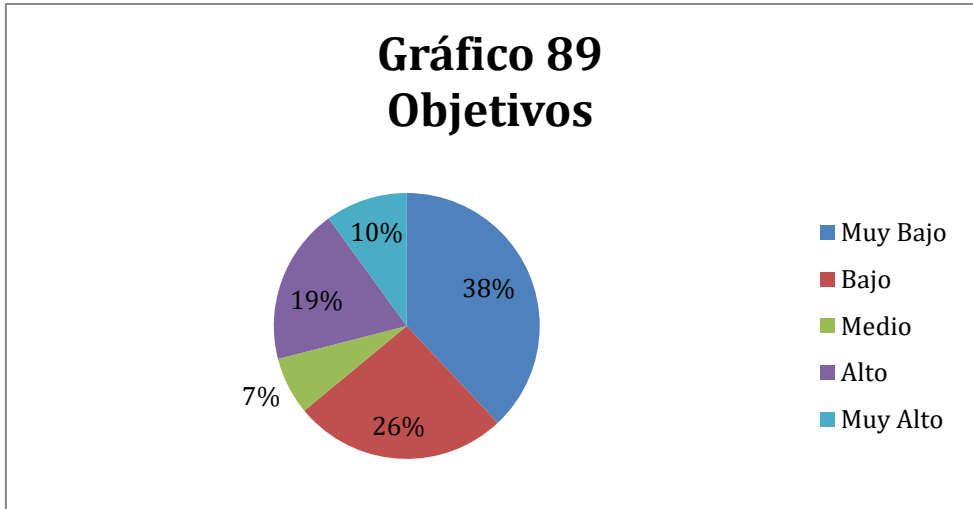
El 42% de los trabajadores coincidió en que la satisfacción en su trabajo es de muy bajo grado, para un 38% es de bajo grado y un 20% afirmó que es de muy alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

14. Establecimiento de Objetivos

En esta dimensión un 38% opina que se da en un muy bajo grado, para un 26% se da en bajo grado, un 19% piensa que se da en un alto grado, un 7% sostiene que se da en un mediano grado y sólo un 10% opina que se da en un muy alto grado.

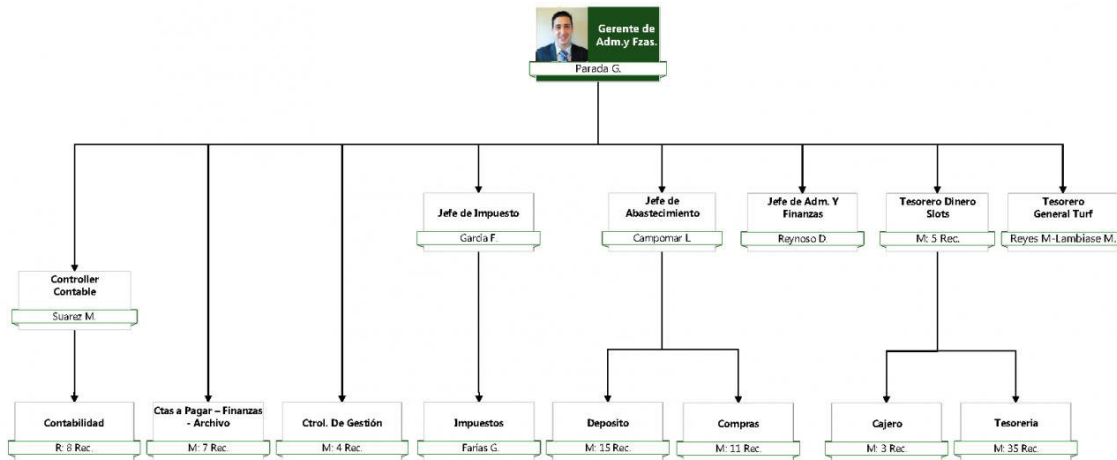


Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

RESUMEN A NIVEL GENERAL DEL SECTOR:

En este sector los resultados también resultan negativos, con un 63% de respuestas negativas. Un 35% optó por la opción MUY BAJO GRADO, donde todas las dimensiones sobresalen, excepto las dimensiones de conflicto, relaciones laborales y responsabilidad. La opción BAJO GRADO fue elegida por 28% de los empleados, donde se destacan las dimensiones de motivación, información, estructura, ambiente físico y satisfacción laboral. La opción de MEDIANO GRADO, fue elegida por un 8% sin dimensiones destacadas. La parte positiva de la encuesta fue optada por un 29%, donde la respuesta ALTO GRADO fue elegida por un 18%, donde la dimensión de relaciones laborales es muy destacada; la respuesta MUY ALTO GRADO fue elegida por un 11% sin dimensiones destacadas.

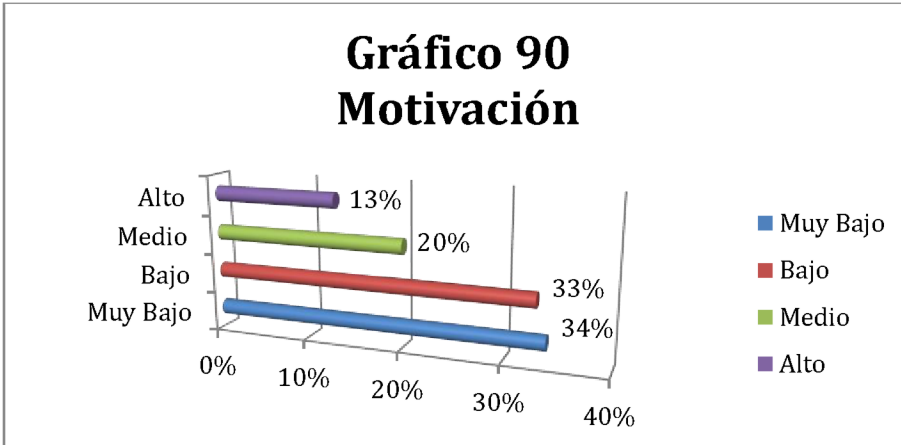
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS



Fuente: Red social interna de la empresa.

1. Motivación

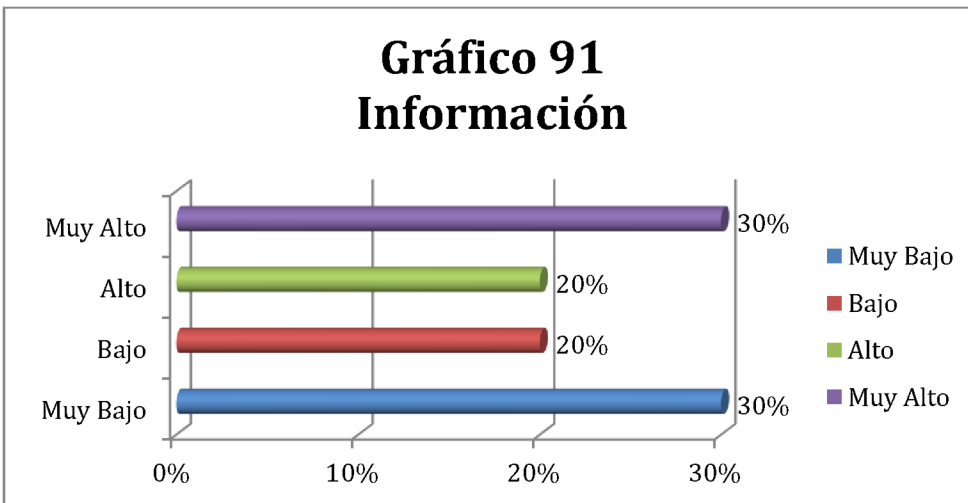
En esta dimensión se puede observar que un 34% tiene un muy bajo grado de motivación, un 33% tiene baja motivación, un 20% se siente medianamente motivado y el 13% está motivado en alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

2. Información-Comunicación

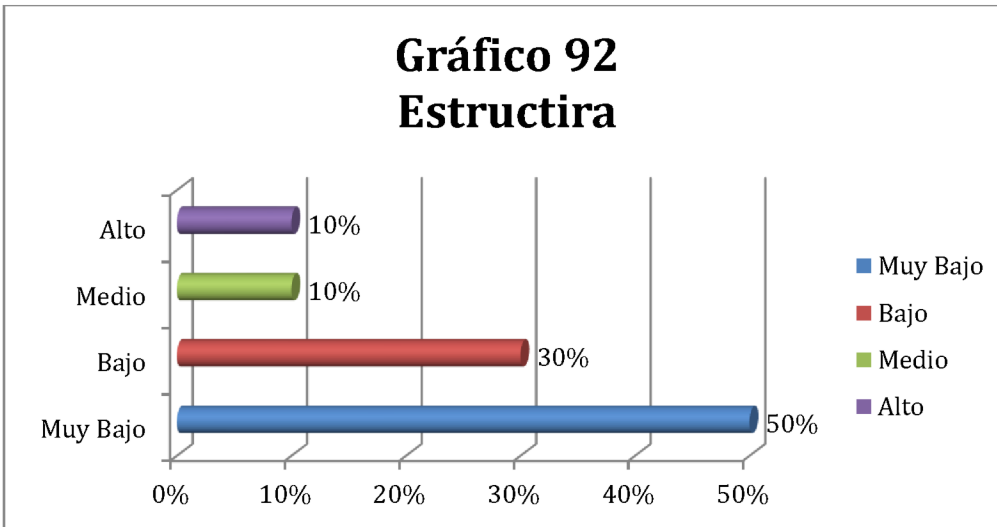
El 20% afirma que la comunicación entre los empleados de su mismo nivel jerárquico y con su superior inmediato es de muy bajo grado, un 30% coincidió en que es de bajo grado, el 20% dijo tener un alto grado de comunicación y un 30% un muy alto grado de comunicación.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

3. Estructura

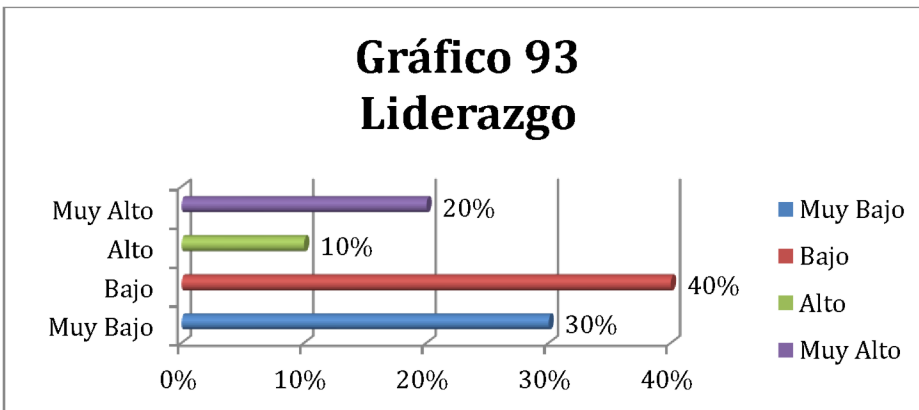
El 50% piensa que las decisiones muy pocas veces se toman en el nivel jerárquico adecuado y que no conocen los criterios utilizados para evaluar su desempeño individual, el 30% dijo que estas situaciones se dan pocas veces, un 10% opina que se da en un nivel medio y un 10% opinó que casi siempre se toman decisiones en el nivel jerárquico adecuado y que conocen los criterios utilizados para evaluar su desempeño individual.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

4. Liderazgo

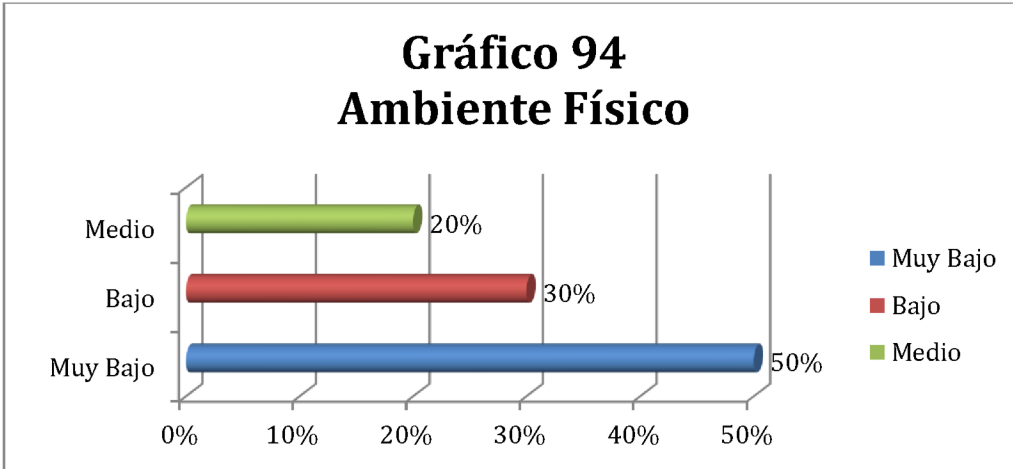
El 30% opina que los conocimientos técnicos de su superior inmediato y la comunicación con este son muy pobres, un 40% le parece pobre, un 10% le parecen buenos y a un 20% le parecen muy buenos.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

5. Ambiente Físico

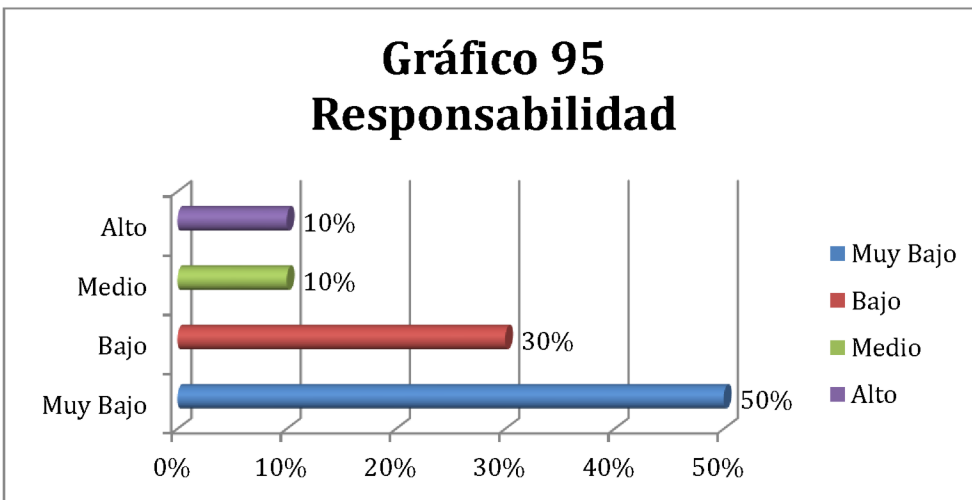
El 50% afirma que tanto las condiciones ambientales de trabajo como el orden y limpieza de su área son muy malas y el 30% piensa que son malas. El 20% restante opina que son medianamente buenas.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

6. Responsabilidad

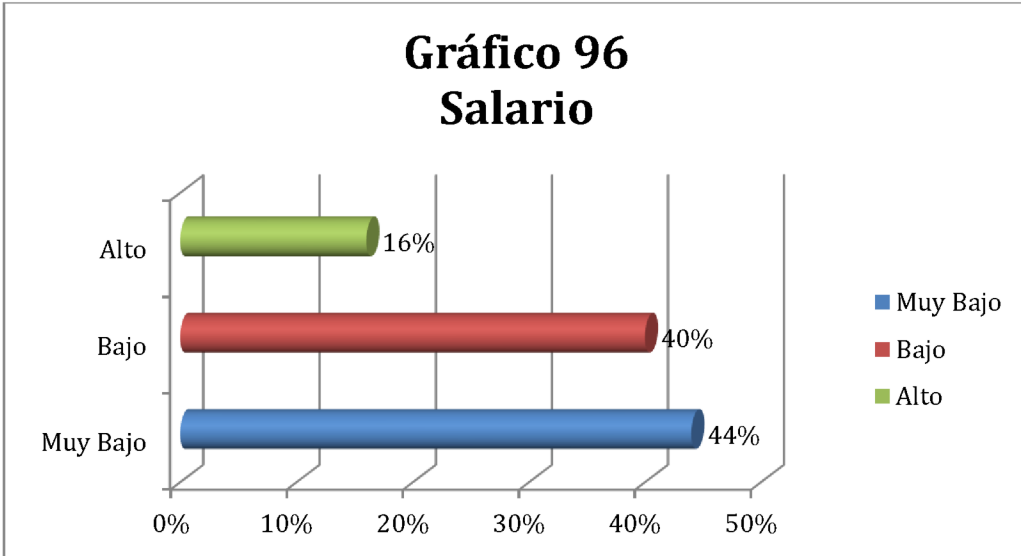
El 50% percibe en la Institución un grado de responsabilidad muy bajo y el 30% percibe esta dimensión en un bajo grado, esto nos indica que los trabajadores aprecian que la autonomía que poseen para realizar sus tareas, tomar decisiones y resolver problemas es bastante escasa. El 20% restante se divide un 10% opina que son altas y otro 10% que son de mediano grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

7. Salario-Recompensa

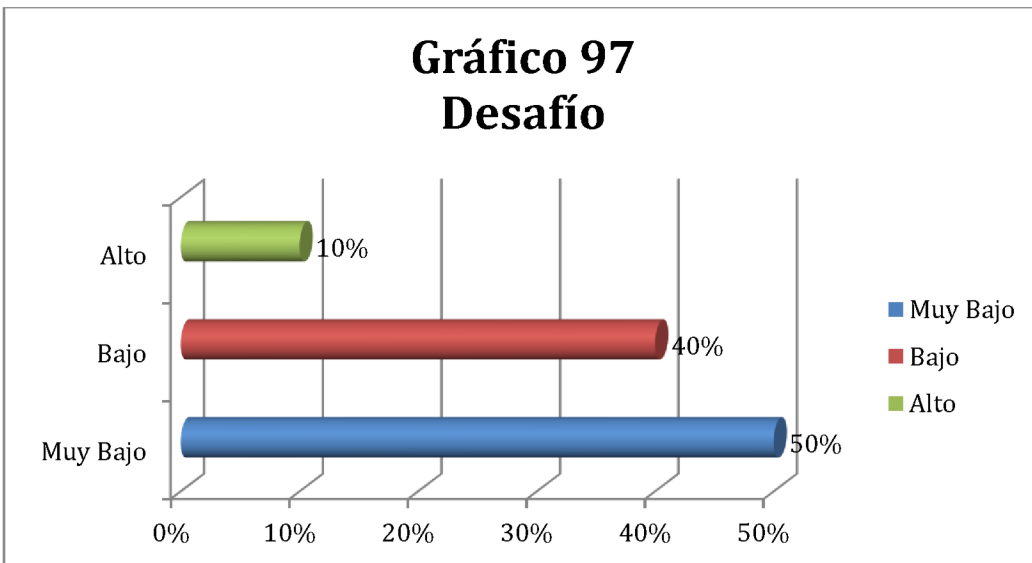
Un 44% sostiene que la recompensa que reciben por el trabajo que realizan es de muy bajo grado, el 40% afirma que es de bajo grado y un 16% piensa que es de alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

8. Desafío

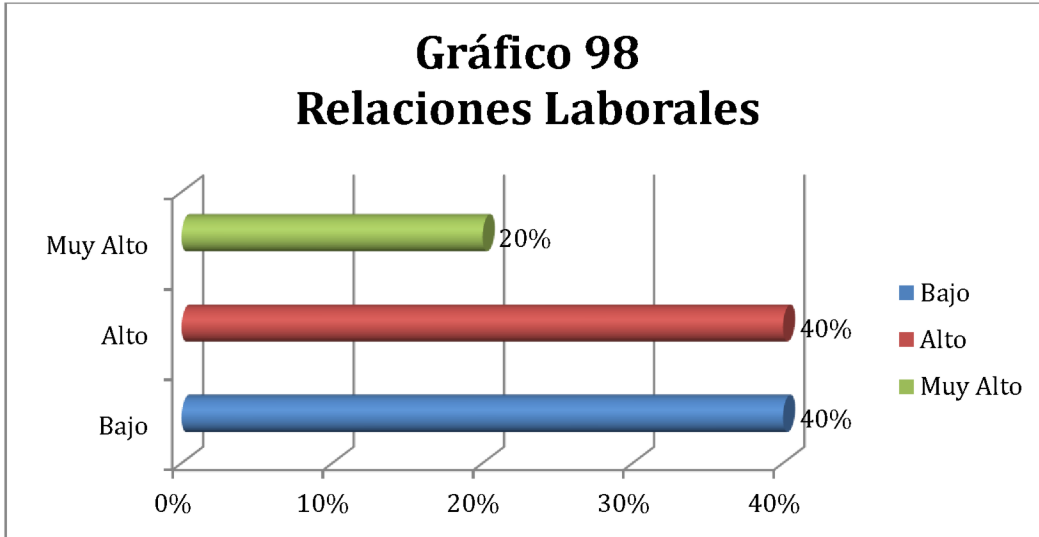
En esta dimensión, la cual trata de los desafíos que requiere el trabajo, se puede observar que un 50% percibe en muy bajo grado y para un 40% corresponde a un bajo grado. Sólo el 10% sostiene que es de alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

9. Relaciones

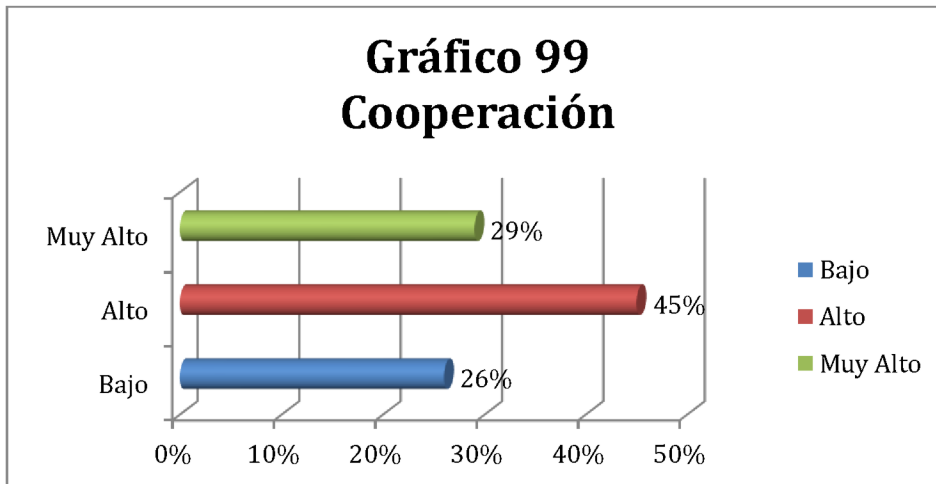
Un 40% opina que la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales se da un bajo grado, un 40% afirma que se da en un alto grado y un 20% sostiene que se da en un muy alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

10. Cooperación

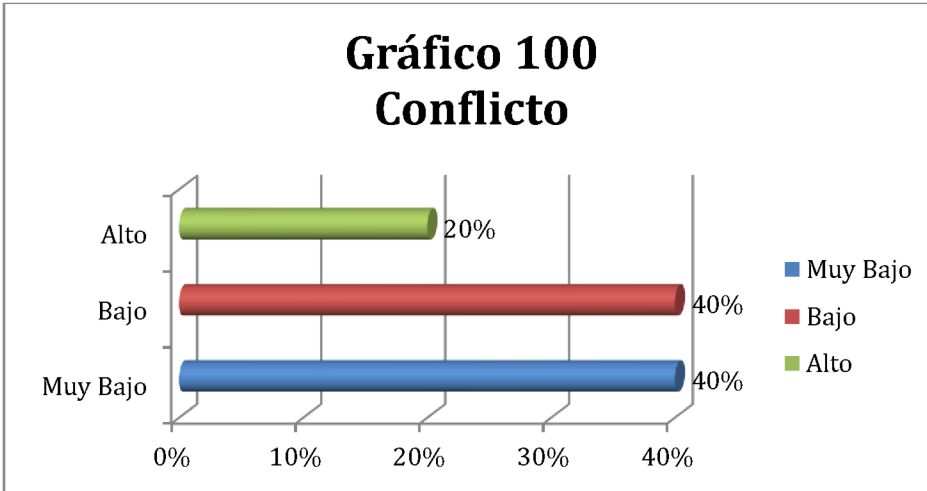
Solo el 26% afirma que el espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del área es de bajo grado, mientras tanto un 45% piensa que es de alto grado y el 29% piensa que es de muy alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

11. Conflicto

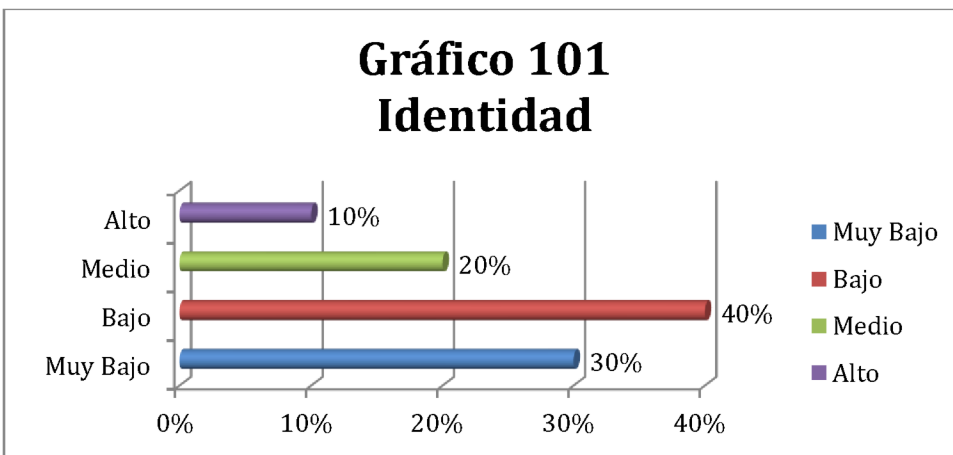
En esta dimensión un 40% de los trabajadores piensa que los miembros de la Institución, tanto pares como superiores, muy pocas veces aceptan las opiniones diferentes y no temen enfrentar y solucionar los problemas, mientras que un 40% sostiene que se da pocas veces y solo para un 20% se da muchas veces.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

12. Identidad

Un 30% percibe en un muy bajo grado, un sentimiento de pertenencia a la Institución y no siente ser un elemento importante y valioso dentro de la misma, un 40% tiene este sentimiento en un bajo grado y 10% lo siente en alto grado. El 20% lo siente en un mediano grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

13. Satisfacción en el trabajo

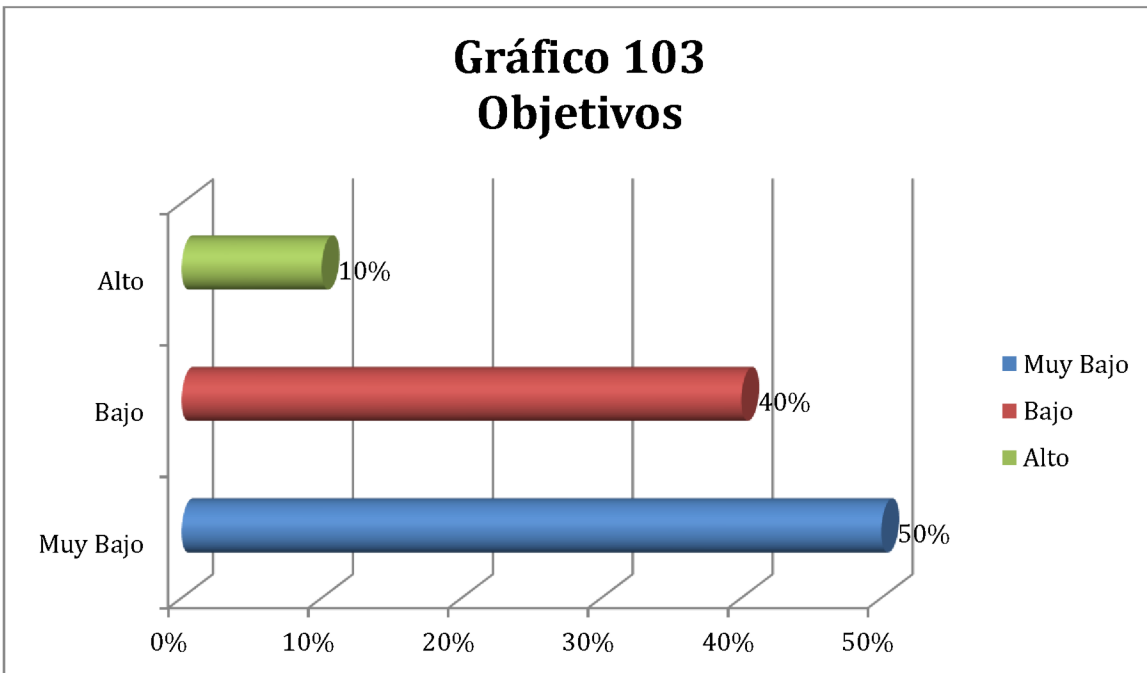
El 50% de los trabajadores coincidió en que la satisfacción en su trabajo es de muy bajo grado, un 40% sostiene que es de bajo grado y un 10% afirmó que es de muy alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

14. Establecimiento de objetivos

En esta dimensión un 50% opina que se da en un muy bajo grado, un 40% que se da en un bajo grado y sólo un 10% piensa que se da en un alto grado.

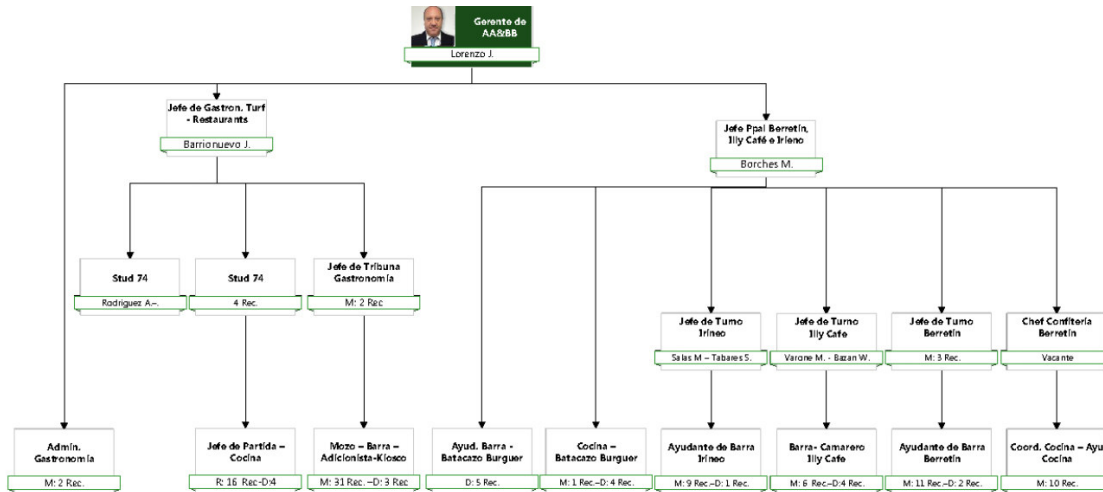


Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

RESUMEN A NIVEL GENERAL DEL SECTOR:

En este sector también encontramos muy pero muy negativos los resultados del clima laboral, ya que el 72% optó por las respuestas negativas, donde un 36% eligió MUY BAJO GRADO, destacándose todas las dimensiones con excepción de la de información. La opción BAJO GRADO fue también elegida por un 36%, y salvo la dimensión de cooperación, todas las dimensiones se destacan. La opción MEDIANO GRADO, solo obtuvo el 4% sin dimensiones destacadas. La opción ALTO GRADO obtuvo un 16% de selecciones, resaltando las dimensiones de relaciones laborales y cooperación. Por último, la opción MUY ALTO GRADO se quedó con el 8%, y se destaca la dimensión de información.

GERENCIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS:



Fuente: Red social interna de la empresa.

1. Motivación

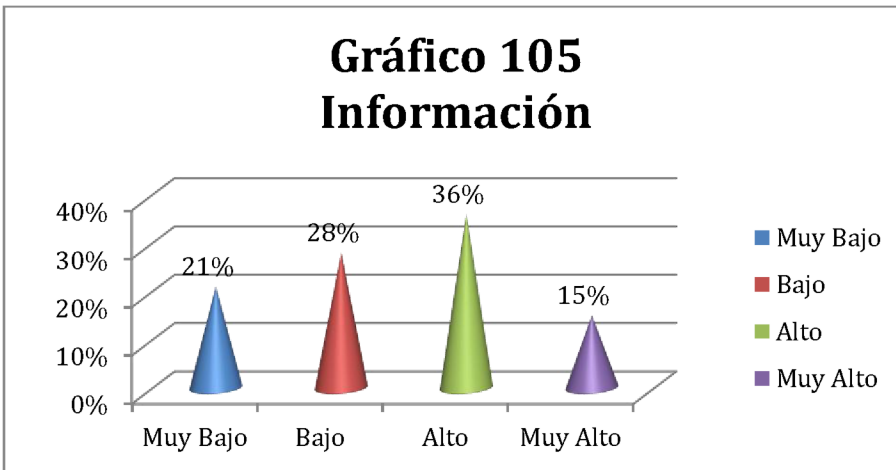
En esta dimensión se puede observar que un 34% tiene un muy bajo grado de motivación, un 24% tiene baja motivación, un 24% está motivado en alto grado y el 18% está motivado en muy alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

2. Información-Comunicación

El 21% afirma que la comunicación entre los empleados de su mismo nivel jerárquico y con su superior inmediato es de muy bajo grado, un 28% coincidió en que es de bajo grado, el 36% dijo tener un alto grado de comunicación y el 15% sostuvo tener un muy alto grado de comunicación.

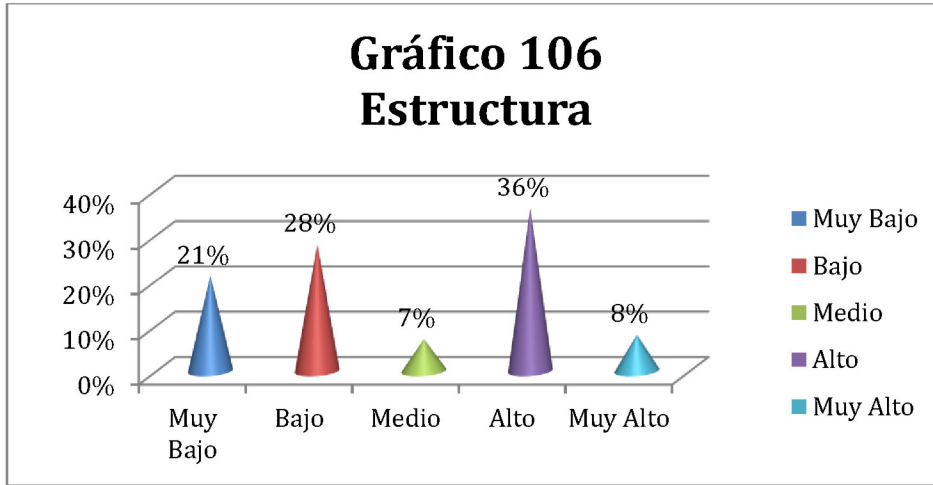


Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

3. Estructura

El 21% piensa que las decisiones muy pocas veces se toman en el nivel jerárquico adecuado y que no conocen los criterios utilizados para evaluar su desempeño individual, el 28% dijo que estas situaciones se dan pocas veces, un 36% opino que se da casi siempre y solo un 8% afirmó que se toman decisiones en el nivel jerárquico adecuado y

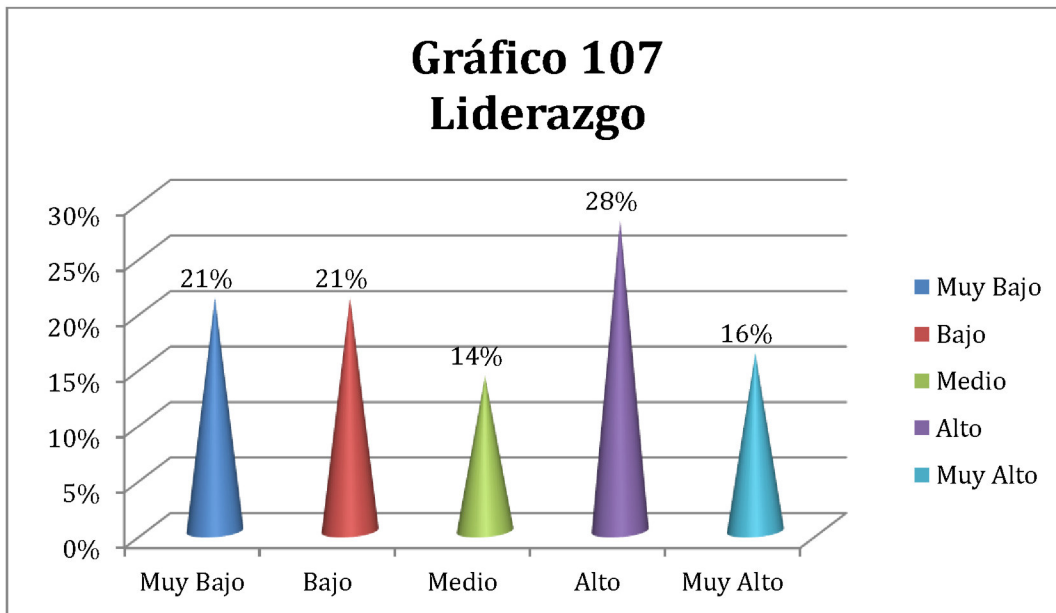
que conocen los criterios utilizados para evaluar su desempeño individual. El 7% restante opina que se da en un nivel medio.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

4. Liderazgo

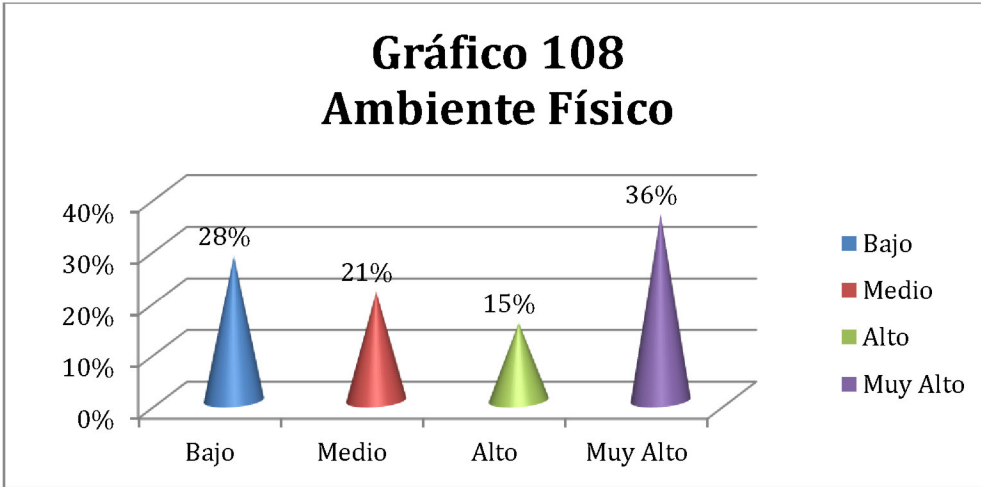
El 21% opina que los conocimientos técnicos de su superior inmediato y la comunicación con este son muy pobres, a un 21% le parecen pobres, a un 28% le parecen buenos, para un 16% sostiene que son de conocimientos medios y el 14% restante opino que eran muy buenos.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

5. Ambiente Físico

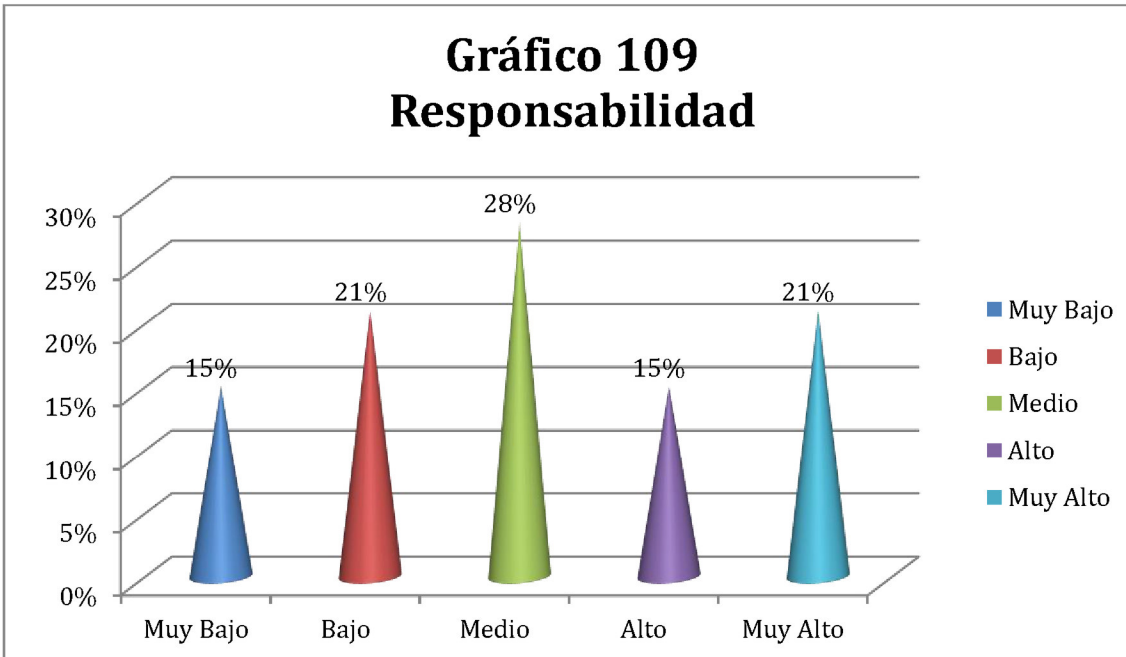
El 28% afirma que tanto las condiciones ambientales de trabajo como el orden y limpieza de su área son malas, un 15% considero a estas condiciones como buenas, el 36% piensa que son muy buenas y el 21% sostiene que son medianamente buenas.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

6. Responsabilidad

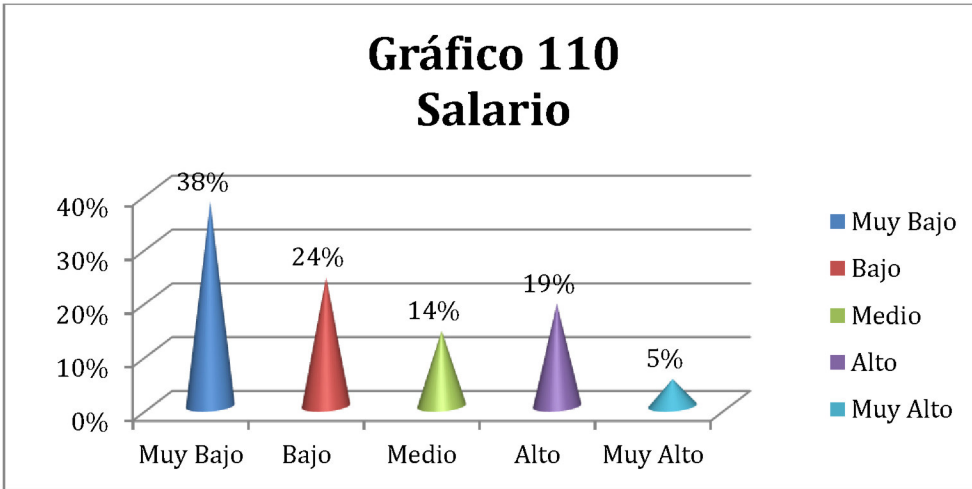
El 15% percibe en la Institución un grado de responsabilidad muy bajo, el 21% percibe esta dimensión en un bajo grado, el 28% sostiene que es de mediano grado, el 15% opina que se da en un alto grado y un 21% piensa que la responsabilidad se da en un muy alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada

7. Salario-Recompensa

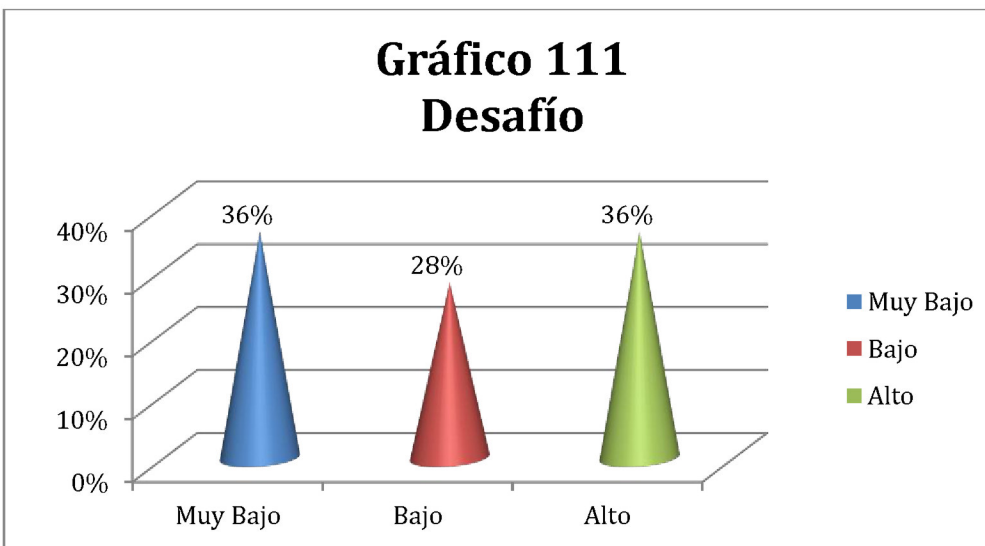
Un 38% sostiene que la recompensa que reciben por el trabajo que realizan es de muy bajo grado, el 24% afirma que es de bajo grado, un 14% sostiene que es de mediano grado, un 19% piensa que es de alto grado y para un 5% es de muy alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

8. Desafío

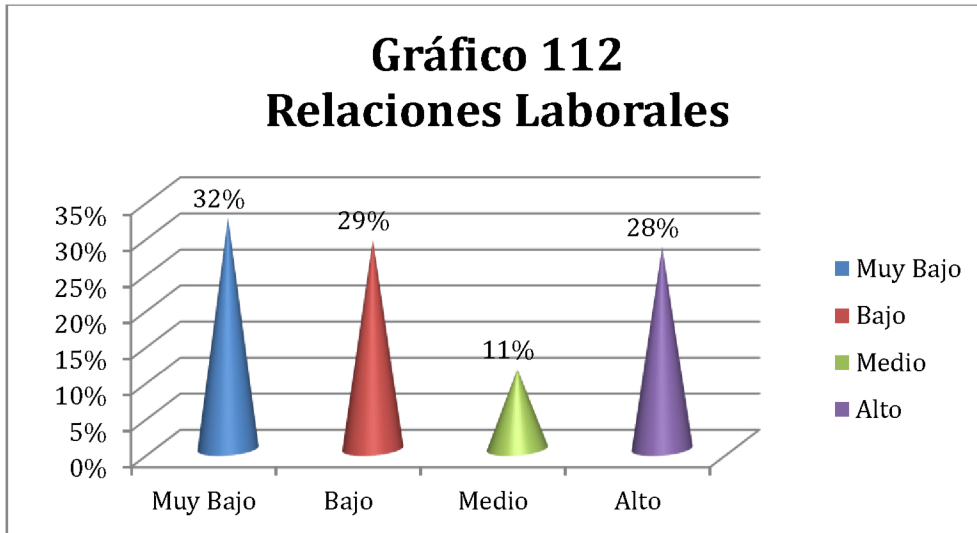
En esta dimensión, la cual trata de los desafíos que requiere el trabajo, se puede observar que un 36% la percibe en muy bajo grado, para un 28% es de bajo grado y un 36% opino que es de alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

9. Relaciones

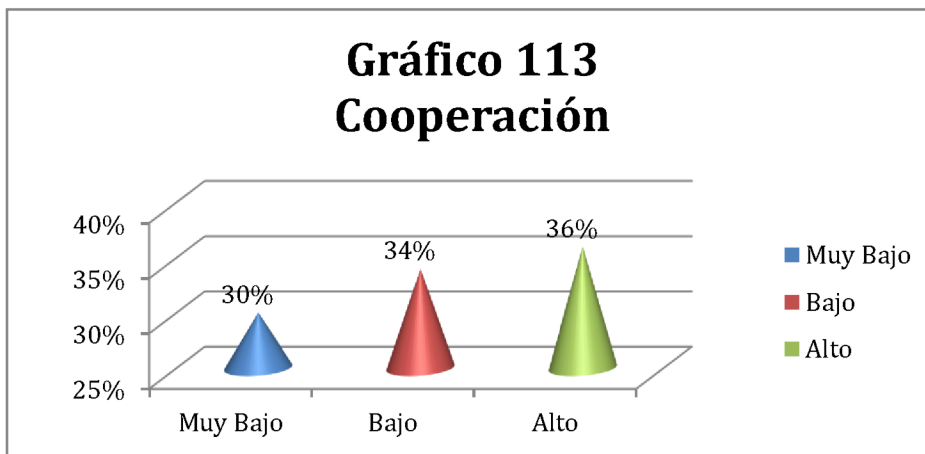
Un 32% opina que la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales se da en un muy bajo grado, para un 29% se da en bajo grado, un 11% sostiene que es de mediano grado y un 28% afirma que se da en un alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

10. Cooperación

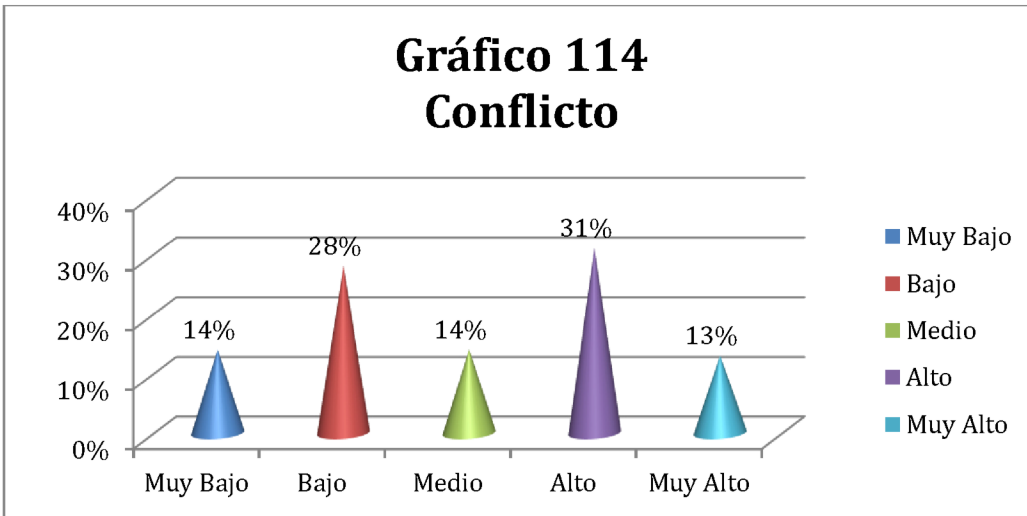
Sólo el 30% afirma que el espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del área es de muy bajo grado, mientras tanto un 34% piensa que es de bajo grado y un 36% opina que es de alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

11. Conflicto

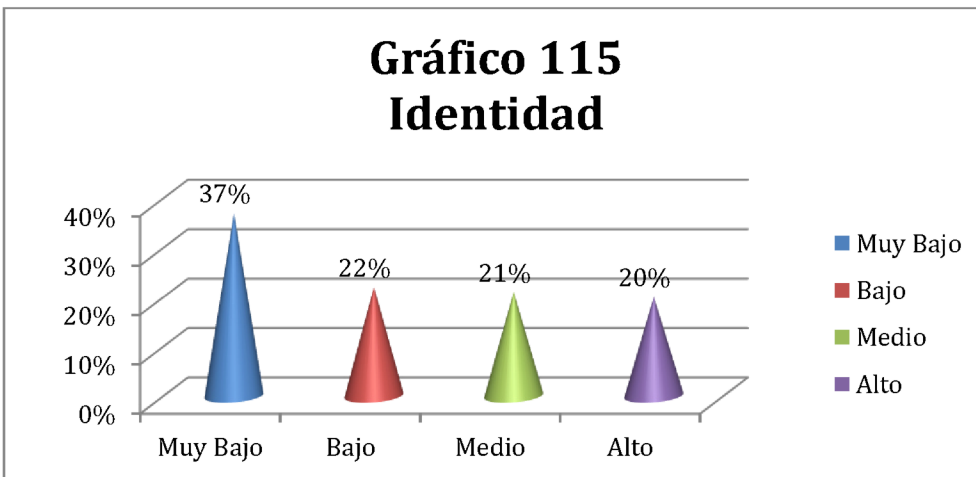
En esta dimensión un 14% de los trabajadores piensa que los miembros de la institución, tanto pares como superiores, muy pocas veces aceptan las opiniones diferentes y no temen enfrentar y solucionar los problemas, mientras que un 28% sostiene que se da pocas veces, para un 31% se da algunas veces y solo para un 13% se da muchas veces. El 14% restante opina que se da medianamente.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

12. Identidad

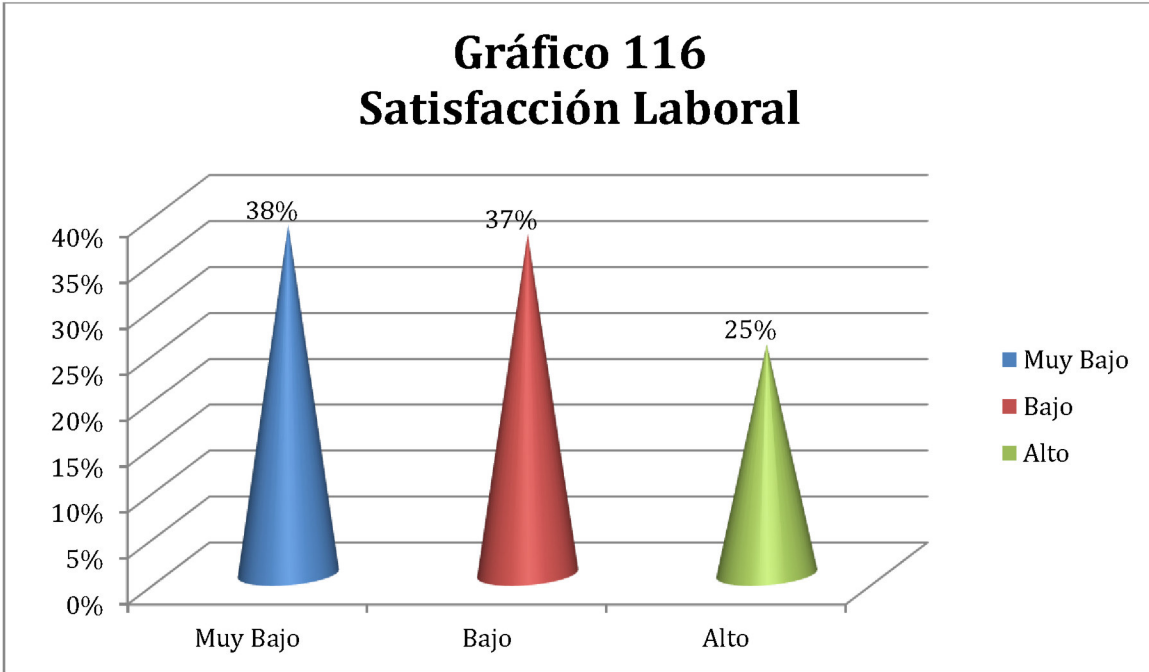
Un 37% percibe en un muy bajo grado, un sentimiento de pertenencia a la institución y no siente ser un elemento importante y valioso dentro de la misma, un 22% tiene este sentimiento en un bajo grado, un 21% lo siente medianamente y 20% lo siente en alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

13. Satisfacción en el trabajo

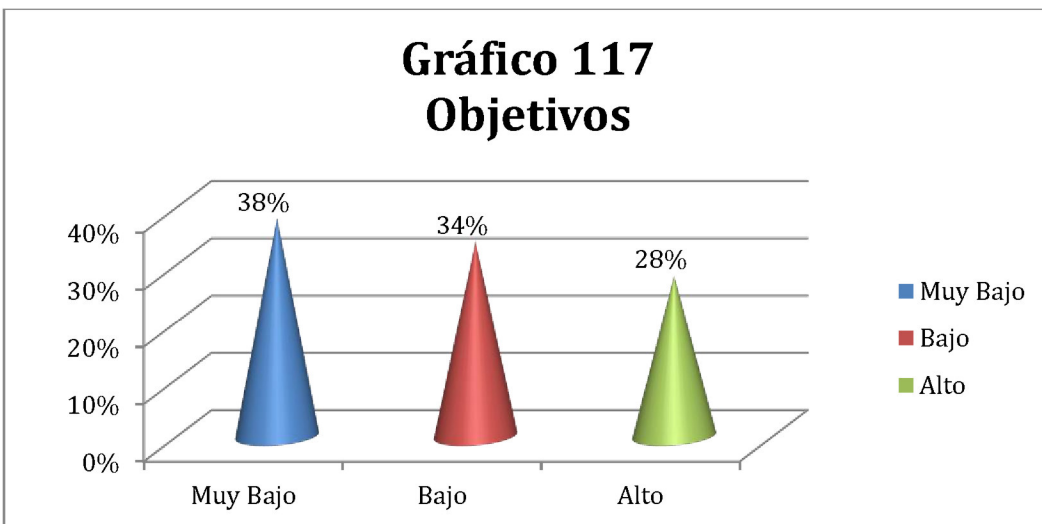
El 38% de los trabajadores coincidió en que la satisfacción en su trabajo es de muy bajo grado, un 37% opino que es de bajo grado y un 25% afirmó que es de alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

14. Establecimiento de objetivos

En esta dimensión un 38% opina que se da en un muy bajo grado, un 34% sostiene que es de bajo grado y un 28% piensa que se da en un alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

RESUMEN A NIVEL GENERAL DEL SECTOR:

En este sector encontramos negativo también el clima, pero con mayores partes positivas que los otros sectores. La opción MUY BAJO GRADO fue elegida por un 28%, donde se destacan las dimensiones de motivación, salario, desafíos, relaciones laborales, cooperación, identidad, satisfacción laboral y objetivos; la opción BAJO GRADO fue optada por un 28%, en donde podemos destacar las dimensiones de cooperación, satisfacción laboral y objetivos. La opción MEDIANO GRADO fue optada por un 8% sin dimensiones destacadas. La parte positiva de la encuesta obtuvo un 36%, donde el 27% eligió la opción de ALTO GRADO, sobresaliendo las dimensiones de información, estructura, desafíos, cooperación y conflictos. La opción MUY ALTO GRADO fue elegida por un 9%, donde se destaca la dimensión de ambiente físico.

RESUMEN GENERAL DEL CLIMA LABORAL TENIENDO EN CUENTA TODOS LOS SECTORES:

1-Motivación

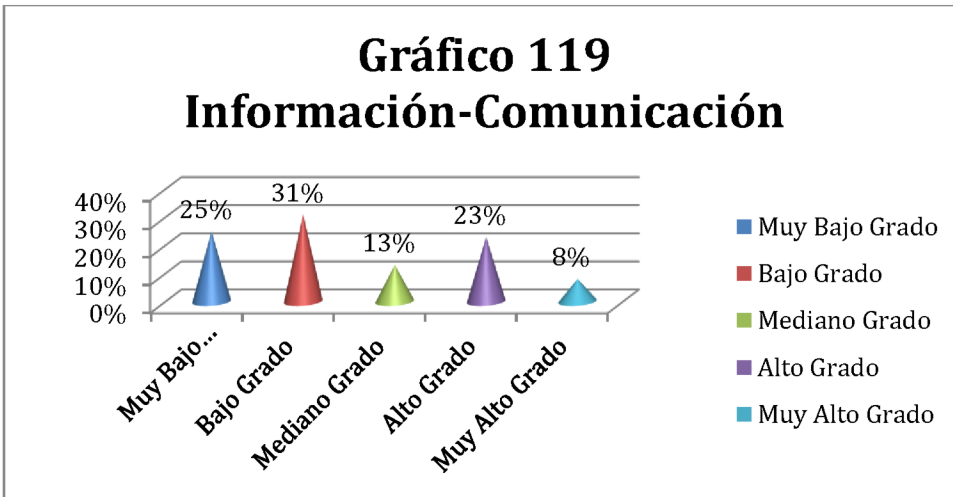
A nivel general, podemos observar que la motivación por parte de los empleados es negativa, ya que teniendo en cuenta todos los sectores, los resultados nos muestran que un 34% opinó que se da en un muy bajo grado, un 32% sostuvo que se da en un bajo grado, un 13% que se da en un mediano grado y las personas que la toman como una dimensión positiva solo son un 21%, dividiéndose un 18% que la evalúa como alto grado y un 3% que sostiene que se da en un muy alto grado.



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

2- Información-Comunicación

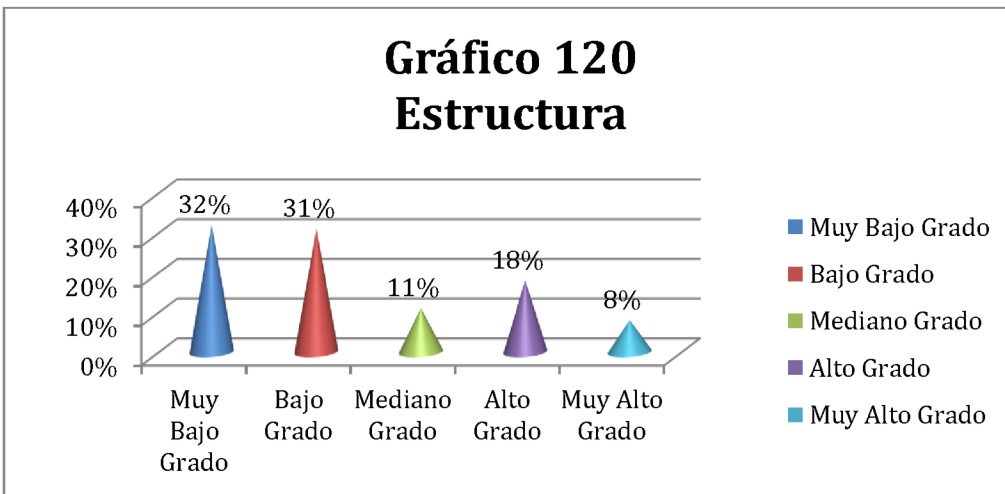
En esta dimensión también podemos observar resultados negativos, ya que un 56% de los empleados eligió las respuestas más negativas, donde un 25% sostuvo que esto funciona en un muy bajo grado, otro 31% sostuvo que ve esta dimensión en un bajo grado. Un 13% fueron los que opinaron que sucede en un mediano grado, un 23% opinaron que se da en un alto grado, y sólo el 8% que se da en un muy alto grado.



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada.

3- Estructura

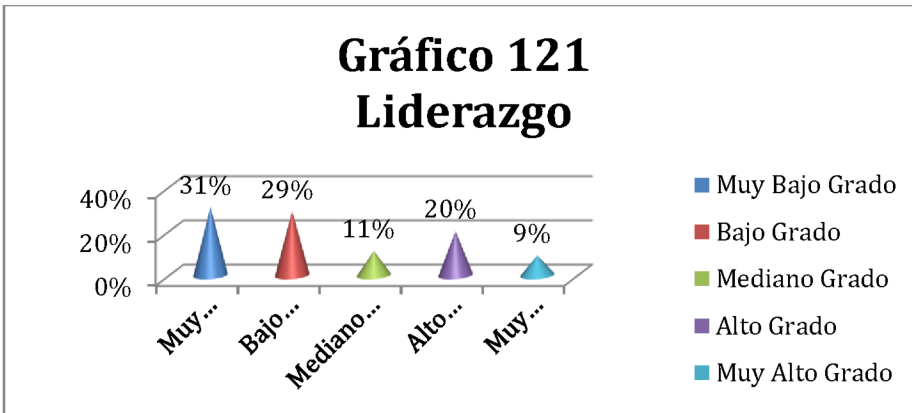
También podemos encontrar resultados negativos en este sector, ya que un 32% de los empleados sostuvo que esto sucede en un muy bajo grado, un 31% que se da en un bajo grado. Un 11% opinó que se da en un mediano grado, mientras que un 18% sostuvo que sucede en un alto grado y un 8% que se en un muy alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

4-Liderazgo

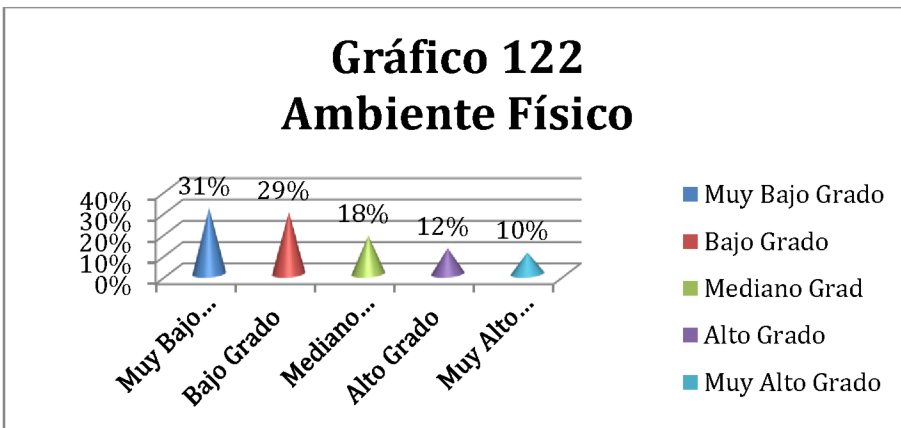
El liderazgo no es la excepción de las partes negativas de la encuesta, ya que un 31% sostuvo que las capacidades de sus superiores son muy malas, un 29% sostuvo que son malas, un 11% que son medianamente buenas y los que piensan que son buenas ocupan un 29%, dividiéndose un 20% en los que piensan que son buenas y un 9% que son muy buenas.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

5-Ambiente Físico

Una de las dimensiones más desfavorables para los empleados es la del ambiente en el cual realizan sus trabajos, donde podemos ver que un 31% sostuvo que las condiciones son muy malas, un 29% que son malas, un 18% que son condiciones medianas. Un 12% sostuvo que las condiciones son buenas y un 10% que son muy buenas.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

6-Responsabilidad

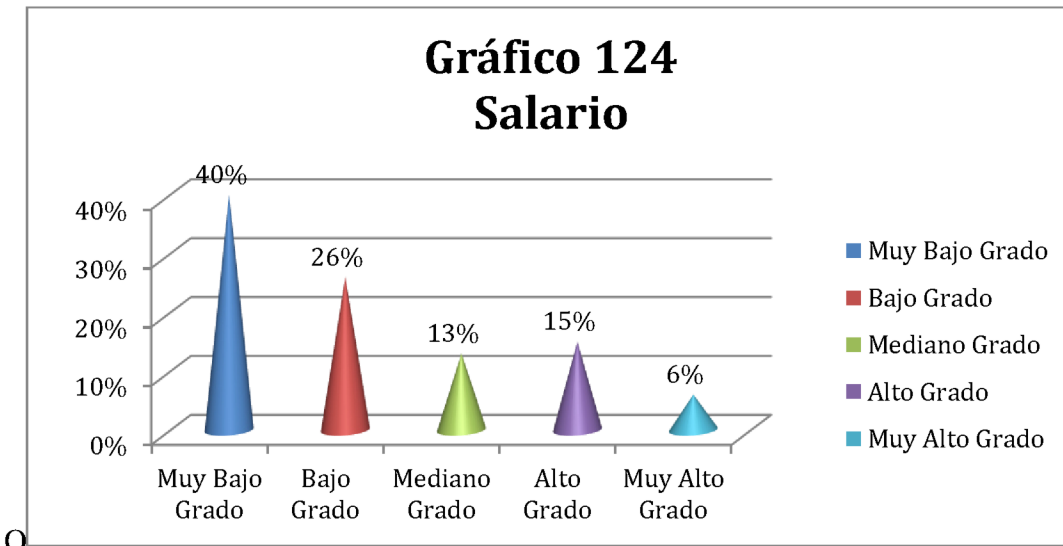
En esta dimensión los empleados optaron un 31% por la opción muy bajo grado y un 26% por la opción bajo grado, dando entender que la mayoría de los empleados no se sienten responsable en el trabajo. Un 20% opinó que es medianamente responsable, un 16% que es altamente responsable y solo un 7% que es muy responsable.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

7-Salario-Recompensa

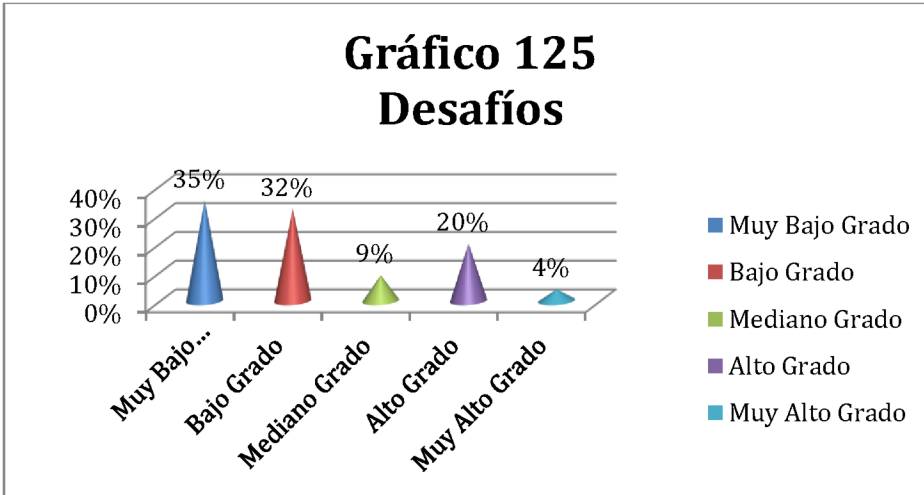
Otra de las dimensiones más negativas tiene que ver con el sueldo recibido por los empleados, donde un 40% sostuvo que reciben un sueldo de muy bajo grado con relación al trabajo que realiza, un 26% sostuvo que es de bajo grado, un 13% que es de mediano grado. Sólo un 15% opinó que reciben salarios altos y un 6% muy altos.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

8-Desafíos

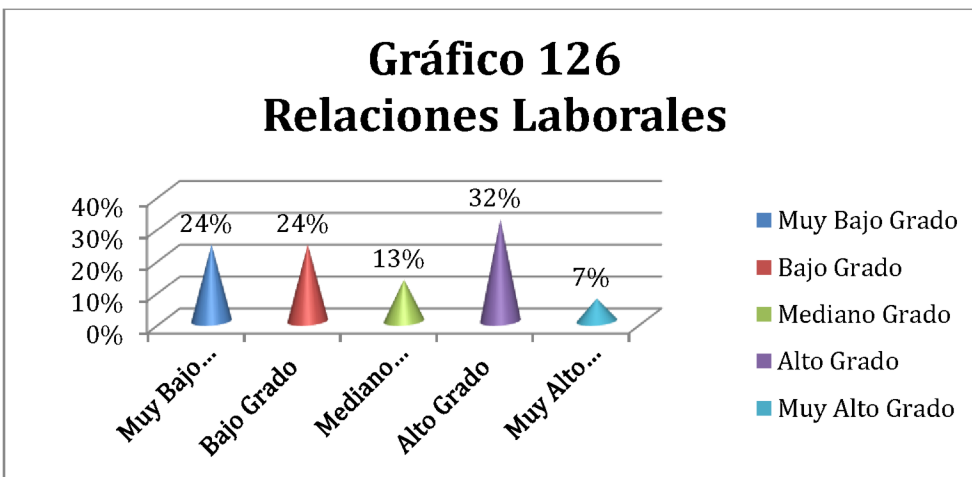
Otra de las dimensiones más negativas de la encuesta, ya que un 35% sostuvo que los desafíos de la empresa se cumplen en muy bajo grado, un 32% sostuvo que ocurre en bajo grado, un 9% que ocurre en mediano grado. Otro 20% de los empleados opinó que los desafíos se cumplen en alto grado y solo un 4% que se cumple en muy alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

9-Relaciones Laborales

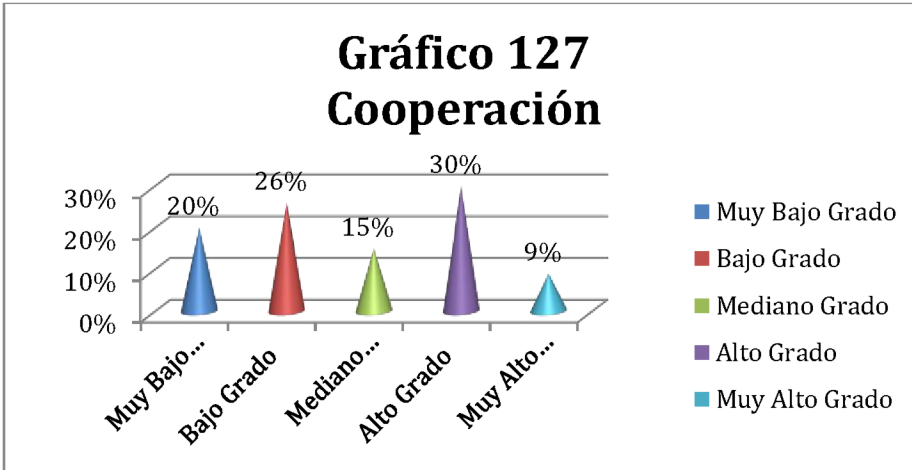
Aquí en esta dimensión podemos observar un equilibrio con partes más positivas. Un 24% sostuvo que las relaciones positivas ocurren en un muy bajo grado, otro 24% que ocurre en un bajo grado, un 13% que sucede en un mediano grado. Para el 32% de los empleados esto ocurre en alto grado y un 7% que ocurre en un muy alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

10-Cooperación

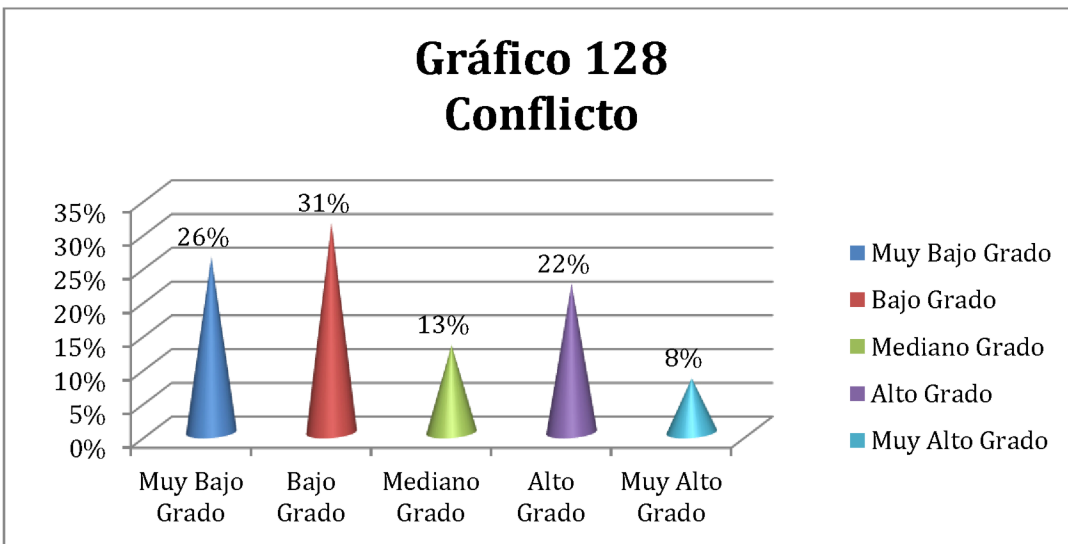
En esta dimensión también se nota un equilibrio, ya que un 20% opinó que esto ocurre en un muy bajo grado, un 26% que ocurre en bajo grado, un 15% que ocurre en un mediano grado. Los empleados que piensan positivamente sobre este tema, se dividen un 30% los que opinan que ocurre en alto grado y un 9% que ocurre en un muy alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

11-Conflicto

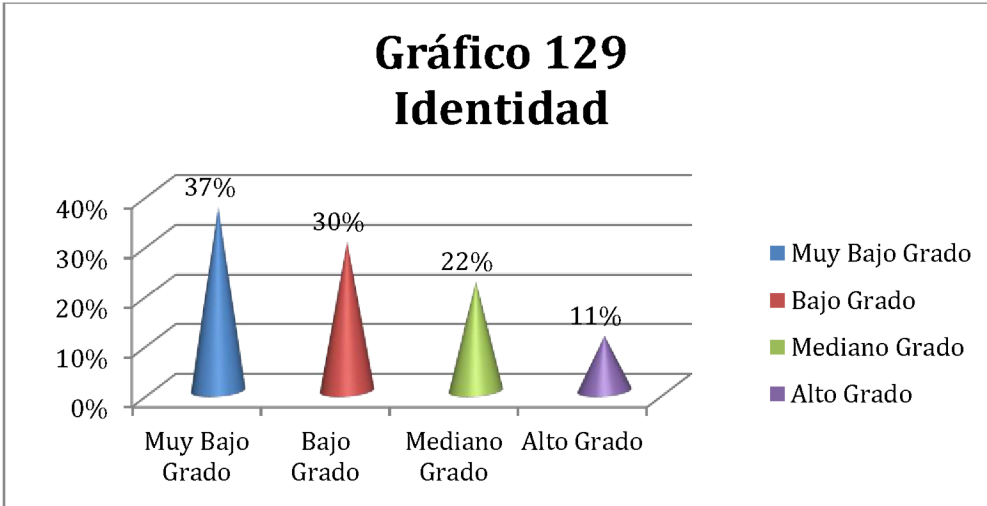
Esta es una dimensión positiva, ya que un 26% de los empleados que los conflictos suceden en un muy bajo grado, un 31% sostuvo que ocurren en un bajo grado, un 13% que ocurren en un mediano grado. Un 22% opinó que sucede en un alto grado y un 8% que sucede en un muy alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

12-Identidad

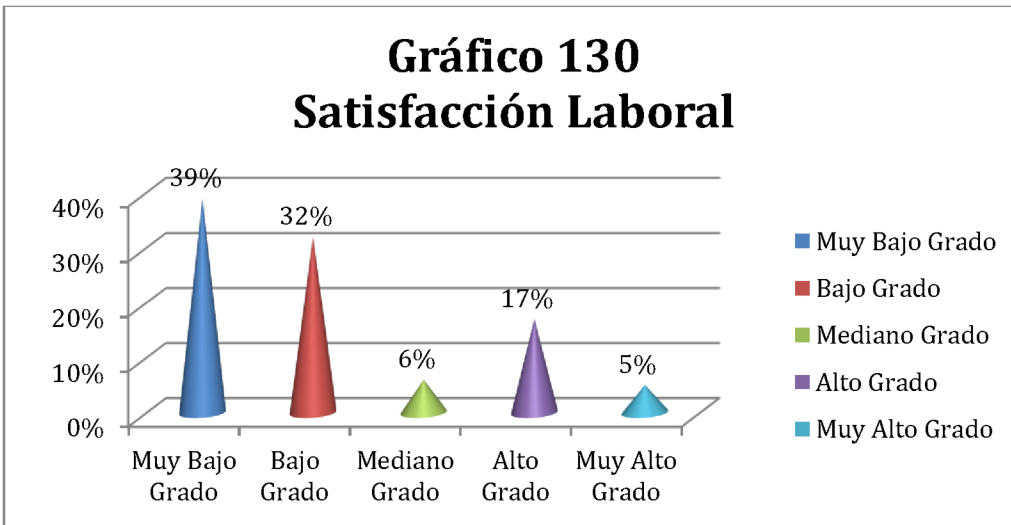
Una de las dimensiones más negativas, ya que los empleados opinaron en un 37% que no se sienten identificados con la empresa en un muy bajo grado, otro 30% en bajo grado, otro 22% en mediano grado y un 11% sostiene que se siente identificado en alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

13-Satisfacción Laboral

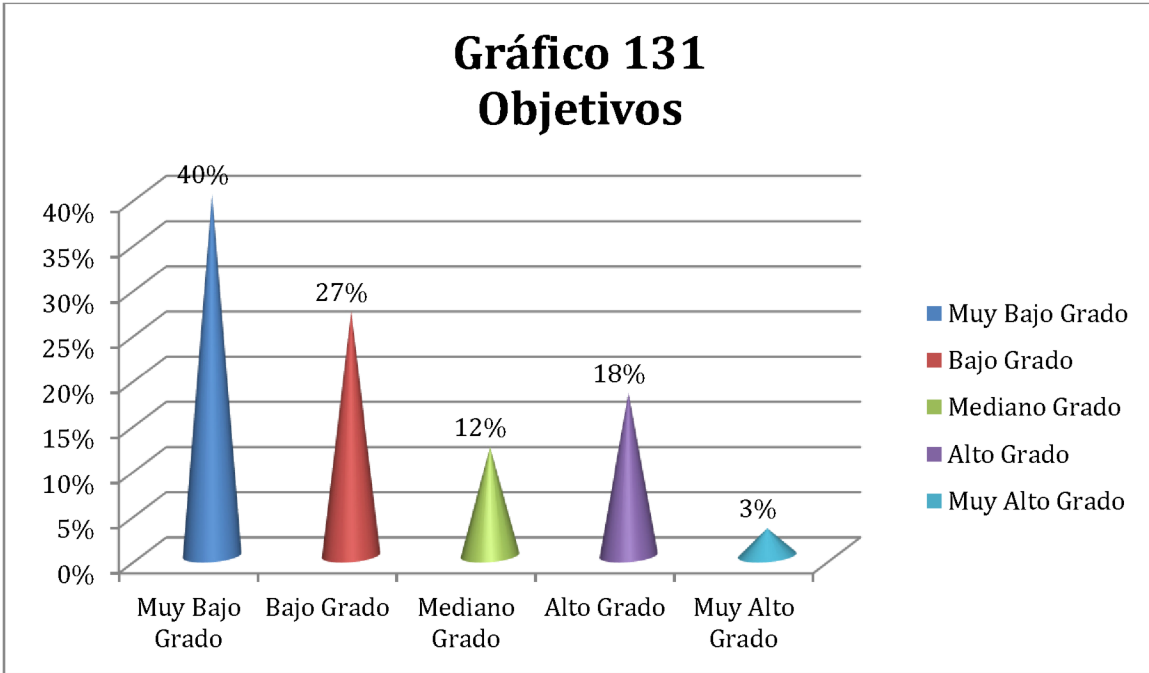
La dimensión más negativa, ya que un 71% de los empleados optó por las respuestas menos positivas, donde un 39% sostuvo que se siente muy poco satisfecho, un 32% que se siente poco satisfecho, un 6% se siente medianamente satisfecho, un 17% se siente altamente satisfecho y sólo un 5% se siente muy satisfecho.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

14-Objetivos

También una dimensión negativa, donde podemos observar que los empleados optaron en un 40% en la respuesta muy bajo grado, un 27% optó por la opción bajo grado, otro 12% que esto ocurre en mediano grado; otro 18% sostuvo que los objetivos se cumplen en un alto grado y sólo el 3% que esto ocurre en un muy alto grado.



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada.

RESUMEN GENERAL DE LAS PREGUNTAS DE LIBRE EXPRESIÓN

En esta parte del trabajo, se realizó un resumen de la última pregunta de la encuesta, que consistía en darle al empleado un espacio de libre expresión sin límite de extensión. A continuación enumeramos los temas más elegidos por la mayoría de los empleados.

-Escasa preocupación por el clima laboral desde la política de recursos humanos implementada por la empresa.

-Sueldos muy bajos.

-Horarios insalubres.

-Malas condiciones ambientales.

-Poco compañerismo.

-Escaso liderazgo.

-Poco interés por parte de los superiores.

-Mal clima de trabajo.

-Poco respeto entre sectores.

Segunda Parte:

En esta parte de la investigación, se realizaron 20 entrevistas personales (ver anexo 2) a todo el personal jerárquico de la gerencia de RR.HH. principalmente y a todos los gerentes de cada área. Se le realizaron un total de 15 preguntas relacionadas a las 14 dimensiones del clima laboral que desarrollamos en la encuesta realizada a los empleados, para ver sus posturas desde la política de RR.HH. y desde sus sectores en particular. Se les pidió que clasifiquen cada dimensión como lo hicieron los empleados, de acuerdo a porcentaje de satisfacción: muy alto grado, alto grado, mediano grado, bajo grado y muy bajo grado.

Este es el detalle de las personas entrevistadas:

-Gerencia general:

- Gerente general de HAPSA.
- Gerente de auditoría general
- Jefe de auditoria interna.

-Gerencia de RR.HH:

- Gerente de RR.HH.
- Jefe de capacitación y desarrollo.
- Jefe de relaciones laborales.
- Jefe de seguridad e higiene.
- Jefe de administración de personal.
- Coordinadora de empleos

-Gerencia de administración y finanzas:

- Gerente de administración y finanzas.

-Gerencia de alimentos y bebidas.

- Gerente de alimentos y bebidas.

-Gerencia de calidad:

- Gerente de calidad.

-Gerencia hípica:

- Gerente Hípico.

-Gerencia de mantenimiento:

- Gerente de mantenimiento.

-Gerencia de marketing:

- Jefe de relaciones públicas.

-Gerencia de operaciones:

- Gerente general de operaciones.
- Gerente de servicios generales.

-Gerencia de seguridad:

- Gerente de seguridad.

-Gerencia de servicio al cliente:

- Gerente de servicio al cliente.

-Gerencia de sistemas.

- Gerente de sistemas.

DETALLES DE ENTREVISTAS:

Gerencia general: 3 personas entrevistadas

-**Motivación:** Para este tema, desde la gerencia general del hipódromo sostienen que ellos brindan las herramientas necesarias para que el empleado se sienta totalmente motivado. Las tres personas entrevistadas coinciden en sus discursos y creen que en la empresa es muy alto el porcentaje de los empleados motivados en todos los sectores.

-**Información-Comunicación:** Esta dimensión para los entrevistados no tiene inconvenientes, ya que lo primordial para ellos es la manera de transmitirle información a sus subordinados lo más claro y conciso posible. También la consideran en muy alto grado.

-**Estructura:** Aquí destacan la importancia de saber tomar decisiones y que no tiene que haber dificultades en ningún sector, por ende aquí de acuerdo al sector, calculan un porcentaje de precisión de alto grado.

-**Liderazgo:** Este aspecto es el que más destacan, ya que ellos son la cara visible más alta de la empresa para todos los empleados (los directivos con más jerarquía, muy rara vez son vistos por los empleados), y por eso sostienen que esto debería suceder en un porcentaje muy alto en todos los sectores.

-**Ambiente Físico:** Este tema lo toman como algo aparte, coinciden en que es algo que desde su lugar tratan de mejorarlo día tras día, pero que siempre surge algo nuevo y lo catalogan como un tema en malas condiciones. Resaltan la renovación de las salas que comenzó en el mes de Enero del corriente año y que esperan que pronto terminen de renovar todo para que tanto los empleados como los clientes estén en un lugar apto y elegante.

-**Responsabilidad:** Desde su lugar, creen que la responsabilidad es un pilar fundamental para formar parte de la empresa, ellos le remarcan a todos los superiores de los sectores que esto es lo más necesario, pero ven que en muchos casos no cumplen con los estándares mínimos, por eso la catalogan con un porcentaje mediano en general.

-**Salario-Recompensa:** Esta dimensión generó un silencio en las 3 partes, ya que es un tema amplio y difícil de remarcar. Sostienen que si fuera por ellos, los empleados deberían estar ganando entre un 40% y 50% más de lo que ganan actualmente, pero le echan la culpa al gobierno de turno y lo consideran en un bajo grado.

-**Desafíos:** Aquí dudan en cuanto al porcentaje, por eso lo ubican en un mediano grado, ya que consideran que hay sectores donde cumple con los desafíos ampliamente, y otros sectores en los cuales les cuesta demasiado cumplir con este tema.

-**Relaciones Laborales:** Ellos creen que las relaciones entre los empleados es la mejor y ven que cada día es un punto del cual se sienten orgullosos, dándole una calificación muy alta.

-**Cooperación:** Si igual que el punto anterior, consideran que existe una cooperación en niveles muy altos entre todos los empleados que forman parte de Hapsa.

-**Conflicto:** Sostienen que esto sucede en muy bajo grado, ya que saben la mayoría de los empleados que sucede cuando algún empleado genera conflictos.

-**Identidad:** Aquí opinan que dependiendo el sector, observan que hay un grupo mediano de empleados que se sienten identificados con la empresa. Ellos buscan elevar este número constantemente, ya que si un empleado se siente identificado con la empresa, esto generar muchos beneficios para ambas partes.

-**Satisfacción Laboral:** También sostienen que esto ocurre en mediano grado, ya que notan en el accionar de los empleados un grado medio de satisfacción al realizar sus tareas.

-**Objetivos:** Es un tema amplio de analizar, ya que para ellos los empleados cumplen con los objetivos mínimos en cada sector, pero que pueden superarse más y más con el correr del tiempo, por eso explican que es un porcentaje medio.

Gerencia de RRHH: 6 personas entrevistadas

-**Motivación:** Desde la gerencia de rrhh sostienen los entrevistados que la motivación es un punto muy alto para todos los empleados de la empresa.

-**Información-Comunicación:** Ellos consideran que no tiene que haber problemas en esta dimensión, ya que la consideran que sucede en un alto porcentaje.

-**Estructura:** No creen que haya problemas en ningún sector con este tema, ya que desde su lugar tratan de aportar todo lo que sea necesario para que en cada sector esto ocurra en un porcentaje muy alto.

-**Liderazgo:** Esta dimensión para ellos es la más importante, ya que su política es darle las mejores herramientas a los jefes para que estos puedan ejercer un liderazgo en un muy alto porcentaje de efectividad.

-**Ambiente Físico:** Aquí sostienen que no encuentran las mejores condiciones en todos los sectores, y que trabajan día a día para mejorar. Consideran que las condiciones del ambiente laboral son bajas.

-**Responsabilidad:** Sostienen que esto ocurre en un alto porcentaje en todos los sectores.

-**Salario-Recompensa:** Aquí explican que el actual gobierno perjudico mucho a la empresa y sostienen que trabajan día para mejorar los sueldos de los empleados que hoy en día se encuentran bajos.

-**Desafíos:** Explican que dependiendo el sector, ven que los desafíos de la empresa son cumplidos en un mediano grado.

-**Relaciones laborales:** Sostienen que las relaciones entre todos los empleados es muy buena y ellos mismos se encargan de que haya un clima muy bueno entre todos.

-**Cooperación:** Brindan herramientas para que la cooperación entre todos los sectores sea muy buena durante todo el año.

-**Conflicto:** No creen que exista ningún tipo de conflicto entre los empleados y siempre tratan de comunicar un sistema de respeto y solidaridad para mantener un clima de muy alta conformidad.

-**Identidad:** Explican que hay sectores que no se ven identificados con la política de la empresa, por eso la consideran en un mediano grado.

-**Satisfacción Laboral:** Consideran que los empleados se sienten altamente satisfechos en su trabajo y ellos trabajan día a día para que esto ocurra cada vez en mayor porcentaje.

-**Objetivos:** Sostienen que esto ocurre en un mediano grado, ya que no todos los sectores siempre cumplen con los objetivos.

GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS: 1 persona entrevistada.

-**Motivación:** El entrevistado sostiene que los empleados se sienten altamente motivados dentro de la empresa.

-**Información-Comunicación:** Aquí explica que esta dimensión tratan de mejorarla día a día, ya que sostiene que sucede en un alto grado, pero tiene que ser aún mejor.

-**Estructura:** La importancia de la toma de decisiones en el sector adecuado es uno de los pilares de este sector, ya que es lo primordial para desempeñarse dentro de la empresa.

-**Liderazgo:** Se encargan de capacitar a todos jefes para que sean grandes líderes con un alto porcentaje de efectividad.

-**Ambiente Físico:** Como en toda la empresa, las condiciones ambientales de trabajo no son las mejores, son muy bajas.

-**Responsabilidad:** La responsabilidad con la deben contar los empleados tiene que ser muy alta y considera que esto ocurre siempre.

-**Salario:** Considera que es un sector que percibe un buen salario, pero comparado con los demás salarios de otros sectores, el promedio daría un salario mediano.

-**Desafíos:** dimensión que sostiene que cumplen en un mediano grado, ya que observa que muchos empleados no son capaces de cumplir con los desafíos que propone la empresa.

-**Relaciones Laborales:** Las relaciones entre los empleados es alta y de muy buena calidad.

-Cooperación: La cooperación entre los empleados también es considerada en un alto grado.

-Conflicto: Los conflictos casi ni ocurren en este sector ni en ningún otro sector de la empresa.

-Identidad: Siente que los empleados no se sienten completamente identificados con la empresa, sino en medianas condiciones.

-Satisfacción Laboral: Los empleados se sienten satisfechos en sus puestos y trabajan día a día para que esto se mantenga así.

-Objetivos: Los objetivos por parte de los empleados se cumplen en un alto porcentaje.

GERENCIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS: 1 persona entrevistada

-Motivación: Desde la esta gerencia, la motivación ocurre en un muy alto porcentaje, ya que si un trabajador no está motivado, no tendría que estar trabajando.

-Información-Comunicación: La manera de transmitir información a los empleados tiene que ser lo más claro posible, es por eso que esto ocurre en un alto porcentaje.

-Estructura: Esto sucede también en un alto porcentaje.

-Liderazgo: Es esencial formar grandes líderes para llevar a cabo todas las tareas, por eso considera que esta dimensión sucede en un alto porcentaje de efectividad.

-Ambiente Físico: En este sector las condiciones son excelentes, pero comparando entre todos los sectores, las condiciones son medianas.

-Responsabilidad: La responsabilidad de todos los empleados debe ser alta para poder realizar todas las tareas necesarias día tras día.

-Salario: Las condiciones del país no son las óptimas para que todos los empleados tengan un salario digno de acuerdo a la tarea que realizan.

-Desafíos: Los desafíos que plantea la empresa son cumplidos medianamente.

-Relaciones Laborales: Las relaciones entre todos los empleados son altamente buenas.

-Cooperación: La cooperación entre empleados es muy buena, se afianza cada día más.

-Conflicto: Casi ni ocurren conflictos en la empresa.

-Identidad: Esta dimensión es un tema flojo dentro del sector y de toda la empresa, ya que un promedio de la mitad de empleados solamente se siente identificados con la empresa.

-Satisfacción Laboral: Los empleados se sienten medianamente satisfechos en su puesto de trabajo.

-Objetivos: Los objetivos son cumplidos medianamente entre todos los empleados.

GERENCIA DE CALIDAD: 1 persona entrevistada.

-Motivación: Desde esta gerencia, la motivación es lo más importante y lo califican como algo que ocurre en un muy alto grado.

-Información-Comunicación: La manera de transmitir información tiene que ser precisa y exacta, es por eso que consideran que ocurre en un alto grado.

-Estructura: Esto es importante también, y tratan de mejorarlo día a día, considerándola que ocurre en un alto porcentaje, pero quieren que si porcentaje suba más.

-Liderazgo: Es tarea primordial capacitar a los líderes continuamente, para que su efectividad en el trabajo con los subordinados sea muy alto.

-Ambiente Físico: Las condiciones de trabajo no son las mejores, son de una baja calidad.

-Responsabilidad: Desde su lugar, sostienen que la mitad de los empleados presenta un alto compromiso con la responsabilidad, pero la otra mitad cumple con esta dimensión en un nivel por debajo de la mitad.

-Salario: También le echan la culpa al gobierno de turno, por lo que los salarios son bajos.

-Desafíos: Los desafíos de la empresa son cumplidos en un alto porcentaje por los empleados.

-Relaciones Laborales: Las relaciones entre los empleados es altamente positiva, ya que se nota en todos los sectores la buena vibra que hay.

-Cooperación: Existe una alta cooperación entre los empleados.

-Conflicto: No creen que existan conflictos en algún sector.

-Identidad: Consideran que es un alto porcentaje de empleados que se siente identificado con la empresa.

-Satisfacción Laboral: La mitad de los empleados se siente satisfecho con su trabajo en la empresa. La idea es profundizar en este tema y mejorarlo ampliamente.

-Objetivos: La mitad de los empleados no cumple con los objetivos de la empresa.

GERENCIA HÍPICA: 1 persona entrevistada

-Motivación: Sostiene que la motivación de los empleados es muy alta, ya que es algo que debe ocurrir así.

-Información-Comunicación: La manera de transmitir la información debe ser alto.

-Estructura: Esto ocurre en un alto porcentaje.

-Liderazgo: Tener grandes líderes los caracteriza, por eso que hagan su trabajo con un muy alto porcentaje de efectividad es lo primordial.

-Ambiente Físico: Las condiciones son muy malas, tratan de mejorar día a día, pero es un tema siempre negativo.

-Responsabilidad: Cree que solo la mitad de los empleados es considerado responsable en su trabajo.

-Salario: Muy Bajo, debido a las condiciones del gobierno nacional.

-Desafíos: Los desafíos son cumplidos medianamente.

-Relaciones: En este sector observan que las relaciones entre los empleados es alta.

-Cooperación: La cooperación entre los empleados es altamente positiva.

-Conflicto: No ocurren conflictos en la empresa, son muy respetuosos todos los empleados.

-Identidad: Sostiene que los empleados se sienten altamente identificados con la empresa.

-Satisfacción Laboral: Los empleados se sienten altamente satisfechos por el trabajo que realizan en la empresa.

-Objetivos: Los objetivos de la empresa son cumplidos altamente por los empleados.

GERENCIA DE MANTENIMIENTO: 1 persona entrevistada

- Motivación: Como sucede en los otros sectores, aquí también sostienen que todos los empleados se sienten muy motivados.
- Información-Comunicación: La consideran algo muy indispensable, y que ocurre en un alto porcentaje.
- Estructura: Ocurre en un alto porcentaje.
- Liderazgo: Formar grandes líderes ocurre en todos los sectores, es algo primordial, es por eso que en este sector también lo consideran en algo que ocurre en un alto porcentaje.
- Ambiente Físico: Las condiciones laborales no son las mejores, y este sector las vive en primer plano.
- Responsabilidad: Es alto el porcentaje de empleados responsables con su trabajo dentro de la empresa.
- Salario: Por debajo de lo medianamente normal del mercado laboral.
- Desafíos: Los empleados cumplen altamente los desafíos planteados por la empresa.
- Relaciones Laborales: Las relaciones entre los empleados son medianamente buenas.
- Cooperación: La cooperación entre los empleados varía según el sector, es por eso que desde esta gerencia la consideran medianamente buena.
- Conflicto: No ocurren conflictos en la empresa.
- Identidad: Los empleados se sienten altamente identificados con la empresa.
- Satisfacción Laboral: Los empleados se sienten satisfechos medianamente con la empresa.
- Objetivos: Se cumplen medianamente los objetivos.

GERENCIA DE MARKETING: 1 persona entrevistada

- Motivación: Sostienen que su política es apostar a que los empleados se sientan motivados en un muy alto porcentaje.

-**Información-Comunicación:** Transmitir la información hacia los empleados debe ser siempre algo primordial y de mayor importancia, por eso es que destaca que ocurre en muy alto grado.

-**Estructura:** Destaca la participación de los jefes en esta dimensión para que esto ocurra en un alto porcentaje.

-**Liderazgo:** Los líderes de todos los sectores se desempeñan con un alto porcentaje de efectividad.

-**Ambiente Físico:** Las condiciones del ambiente son medianamente buenas.

-**Responsabilidad:** Todos los empleados cumplen altamente con la responsabilidad en sus puestos laborales.

-**Salario:** Consideran que los empleados reciben un salario medianamente bueno para el trabajo que realizan.

-**Desafíos:** No se cumplen mucho los desafíos empresariales, solamente en un nivel medio.

-**Relaciones Laborales:** Las relaciones entre todos los empleados es muy buena.

-**Cooperación:** Existe un alto porcentaje de cooperación entre todos los empleados.

-**Conflicto:** No existen conflictos.

-**Identidad:** Los empleados no se sienten muy identificados con la empresa.

-**Satisfacción Laboral:** Sostiene que se sienten satisfechos los empleados con sus puestos de trabajo y la tarea que realizan.

-**Objetivos:** Los objetivos se cumplen en un alto porcentaje.

GERENCIA DE OPERACIONES: 2 personas entrevistadas

-**Motivación:** Los entrevistados confían que los empleados se sienten altamente motivados dentro de la empresa.

-**Información-Comunicación:** Sostienen que esta dimensión es muy importante para el desarrollo de las actividades dentro de la empresa, por eso la consideran en muy alto grado de aplicación.

-Estructura: También la consideran un pilar para la empresa y que está calificada en un alto porcentaje.

-Liderazgo: Los jefes deben contar con una alta eficacia en su trabajo, por eso se los instruye continuamente para que mejoren día a día.

-Ambiente Físico: Son malas las condiciones ambientales de trabajo, pero están en un proceso de reconstrucción de todos los sectores.

-Responsabilidad: La mayoría de los empleados son altamente responsables en sus tareas.

-Salario: Debido al actual gobierno nacional, los sueldos son bajos.

-Desafíos: los empleados cumplen medianamente con los desafíos planteados por la empresa.

-Relaciones Laborales: Existe un alto porcentaje de buenas relaciones entre los empleados.

-Cooperación: Ligado a las relaciones, la cooperación entre los empleados son muy buenas.

-Conflicto: No existe casi ningún tipo de conflicto entre los empleados.

-Identidad: Los empleados se sienten altamente identificados con la empresa.

-Satisfacción Laboral: Sostienen que se los empleados se sienten medianamente satisfechos con sus puestos de trabajo.

-Objetivos: Los objetivos son cumplidos medianamente.

GERENCIA DE SEGURIDAD: 1 persona entrevistada

-Motivación: Pilar fundamental es que todos los empleados se sientan altamente motivados.

-Información-Comunicación: Transmitir la información a los subordinados de la mejor manera posible también es muy importante, por eso esto ocurre en un porcentaje muy alto.

-Estructura: Esto ocurre acompañado con la dimensión anterior en un alto porcentaje.

-Liderazgo: Los grandes líderes generan que los empleados realicen un buen trabajo, es por eso que desde este sector creen que el liderazgo debe tener un alto porcentaje de efectividad.

-Ambiente Físico: Las condiciones de trabajo son muy malas pero las condiciones de mejorarlo aumentan cada vez más.

-Responsabilidad: Los empleados son altamente responsables con su trabajo.

-Salario: Los salarios que reciben los trabajadores son por debajo del promedio.

-Desafíos: Los desafíos de la empresa son cumplidos medianamente.

-Relaciones Laborales: Las relaciones entre los empleados son muy buenas.

-Cooperación: Los empleados cooperan continuamente entre ellos para desarrollar sus trabajos.

-Conflicto: No existen conflictos en la empresa.

-Identidad: Los empleados se sienten altamente identificados con la empresa.

-Satisfacción Laboral: Los empleados se sienten altamente satisfechos con sus trabajos.

-Objetivos: Se cumplen con los objetivos empresariales en un alto porcentaje.

GERENCIA DE SERVICIO AL CLIENTE: 1 persona entrevistada

-Motivación: Desde esta gerencia notan que los empleados se sienten muy motivados.

-Información-Comunicación: Informar claramente a los empleados es primordial y ocurre altamente.

-Estructura: Esta dimensión es importante y ocurre en un alto porcentaje.

-Liderazgo: Los líderes son la columna vertebral de una empresa en la cual se apoyan los empleados, por eso se estima que el porcentaje de efectividad de sus tareas siempre sea alto.

-Ambiente Físico: Son malas las condiciones ambientales donde los empleados realizan sus tareas.

-Responsabilidad: Los empleados son altamente responsables con sus trabajos.

- Salario: Por las políticas implementadas por el gobierno nacional los salarios son bajos.
- Desafíos: Es alto el porcentaje de cumplimiento de desafíos por parte de los empleados.
- Relaciones Laborales: Las relaciones entre los empleados son muy buenas.
- Cooperación: La cooperación entre los empleados es muy buena.
- Conflicto: No existen ningún tipo de conflictos en la empresa.
- Identidad: Los empleados no se sienten identificados con la empresa.
- Satisfacción Laboral: Los empleados se sienten altamente satisfechos con sus trabajos.
- Objetivos: Los empleados cumplen con los objetivos de la empresa en un alto porcentaje.

GERENCIA DE SISTEMAS: 1 persona entrevistada

- Motivación: Los empleados se sienten muy motivados.
- Información-Comunicación: La transmisión de información hacia los empleados es muy clara y precisa.
- Estructura: Esto ocurre en un alto porcentaje.
- Liderazgo: La capacidad de los líderes de la empresa es muy efectiva.
- Ambiente Físico: Son malas las condiciones ambientales.
- Responsabilidad: Los empleados son altamente responsables.
- Salario: Los salarios son bajos.
- Desafíos: Se cumplen en un alto grado.
- Relaciones Laborales: Las relaciones entre los empleados son muy buenas.
- Cooperación: Los empleados cooperan mucho entre sí.
- Conflicto: No ocurren conflictos de ningún tipo.

-Identidad: Cree que los empleados se sienten medianamente identificados con la empresa.

-Satisfacción Laboral: Los empleados se sienten medianamente satisfechos en la empresa.

-Objetivos: Los empleados cumplen con los objetivos medianamente.

RESUMEN GENERAL DIMENSIONES DE CLIMA LABORAL PARA LOS EMPLEADORES:

Dimensiones	Muy Bajo	Bajo	Mediano	Alto	Muy Alto
Motivación					X
Información				X	
Estructura				X	
Liderazgo				X	
Ambiente Físico		X			
Responsabilidad				X	
Salario		X			
Desafíos			X		
Relaciones Laborales				X	
Cooperación				X	
Conflicto	X				
Identidad			X		
Satisfacción Laboral			X		
Objetivos			X		

Fuente: elaboración propia

TERCERA PARTE:

En esta parte, se comparan los resultados obtenidos por la encuesta realizada a los empleados y las entrevistas realizadas a los empleadores.

COMPARACIÓN DE RESULTADOS ENTRE LAS DOS PARTES POR SECTORES

GERENCIA DE SISTEMAS:

Dimensiones	Empleados	Empleadores
Motivación	Bajo	Muy Alto
Información	Medio	Alto
Estructura	Muy Bajo	Alto
Liderazgo	Bajo	Alto
Ambiente Físico	Muy Bajo	Bajo
Responsabilidad	Muy Bajo	Alto
Salario	Bajo	Bajo
Desafíos	Muy Bajo	Alto
Relaciones	Alto	Alto
Cooperación	Alto	Alto
Conflicto	Muy Bajo	Muy Bajo
Identidad	Bajo	Medio
Satisfacción Laboral	Muy Bajo	Medio
Objetivos	Bajo	Medio

Fuente: elaboración propia

GERENCIA DE SEGURIDAD:

Dimensiones	Empleados	Empleadores
Motivación	Medio	Muy Alto
Información	Alto	Muy Alto
Estructura	Alto	Alto
Liderazgo	Alto	Alto
Ambiente Físico	Muy Alto	Bajo
Responsabilidad	Medio	Alto
Salarios	Bajo	Bajo
Desafíos	Alto	Medio
Relaciones Laborales	Bajo	Alto
Cooperación	Alto	Alto
Conflicto	Alto	Bajo
Identidad	Muy Bajo	Alto
Satisfacción Laboral	Bajo	Alto
Objetivos	Medio	Alto

Fuente: elaboración propia.

GERENCIA DE OPERACIONES:

Dimensiones	Empleados	Empleadores
Motivación	Muy Bajo	Alto
Información	Bajo	Muy Alto
Estructura	Bajo	Alto
Liderazgo	Medio	Alto
Ambiente Físico	Muy Bajo	Bajo
Responsabilidad	Alto	Alto
Salario	Muy Bajo	Bajo
Desafíos	Bajo	Medio
Relaciones Laborales	Alto	Alto
Cooperación	Alto	Alto
Conflicto	Muy Bajo	Bajo
Identidad	Muy Bajo	Alto
Satisfacción Laboral	Muy Bajo	Medio
Objetivos	Medio	Medio

Fuente: elaboración propia

GERENCIA DE MANTENIMIENTO:

Dimensiones	Empleados	Empleadores
Motivación	Medio	Muy Alto
Información	Muy Bajo	Muy Alto
Estructura	Bajo	Alto
Liderazgo	Muy Bajo	Alto
Ambiente Físico	Muy Bajo	Bajo
Responsabilidad	Medio	Alto
Salario	Muy Bajo	Bajo
Desafíos	Muy Bajo	Medio
Relaciones Laborales	Medio	Alto
Cooperación	Alto	Alto
Conflicto	Bajo	Bajo
Identidad	Bajo	Medio
Satisfacción Laboral	Medio	Medio
Objetivos	Muy Bajo	Medio

Fuente: elaboración propia

GERENCIA HÍPICA:

Dimensiones	Empleados	Empleadores
Motivación	Muy Bajo	Muy Alto
Información	Bajo	Alto
Estructura	Muy Bajo	Alto
Liderazgo	Muy Bajo	Alto
Ambiente Físico	Muy Bajo	Bajo
Responsabilidad	Muy Bajo	Medio
Salario	Muy Bajo	Bajo
Desafíos	Muy Bajo	Medio
Relaciones Laborales	Alto	Alto
Cooperación	Muy Bajo	Alto
Conflicto	Bajo	Bajo
Identidad	Muy Bajo	Alto
Satisfacción Laboral	Muy Bajo	Alto
Objetivos	Muy Bajo	Alto

Fuente: elaboración propia

GERENCIA DE SERVICIO AL CLIENTE:

Dimensiones	Empleados	Empleadores
Motivación	Muy Bajo	Muy Alto
Información	Bajo	Alto
Estructura	Bajo	Alto
Liderazgo	Muy Bajo	Alto
Ambiente Físico	Muy Bajo	Bajo
Responsabilidad	Bajo	Alto
Salarios	Muy Bajo	Bajo
Desafíos	Muy Bajo	Alto
Relaciones Laborales	Muy Alto	Alto
Cooperación	Muy Bajo	Alto
Conflicto	Bajo	Muy Bajo
Identidad	Muy Bajo	Bajo
Satisfacción Laboral	Muy Bajo	Alto
Objetivos	Muy Bajo	Alto

Fuente: elaboración propia

GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS:

Dimensiones	Empleados	Empleadores
Motivación	Muy Bajo	Muy Alto
Información	Muy Alto	Alto
Estructura	Muy Bajo	Alto
Liderazgo	Bajo	Alto
Ambiente Físico	Muy Bajo	Bajo
Responsabilidad	Muy Bajo	Muy Alto
Salarios	Muy Bajo	Mediano
Desafíos	Muy Bajo	Mediano
Relaciones Laborales	Alto	Alto
Cooperación	Alto	Alto
Conflicto	Muy Bajo	Muy Bajo
Identidad	Bajo	Mediano
Satisfacción Laboral	Muy Bajo	Alto
Objetivos	Muy Bajo	Alto

Fuente: elaboración propia

GERENCIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS:

Dimensiones	Empleados	Empleadores
Motivación	Muy Ato	Muy Alto
Información	Alto	Alto
Estructura	Alto	Alto
Liderazgo	Alto	Alto
Ambiente Físico	Muy Alto	Mediano
Responsabilidad	Medio	Alto
Salarios	Muy Bajo	Bajo
Desafíos	Medio	Mediano
Relaciones Laborales	Bajo	Alto
Cooperación	Alto	Alto
Conflicto	Alto	Muy Bajo
Identidad	Muy Bajo	Mediano
Satisfacción Laboral	Muy Bajo	Mediano
Objetivos	Muy Bajo	Mediano

Fuente: elaboración propia

COMPARACIÓN DE RESULTADOS ENTRE LOS EMPLEADOS Y EMPLEADORES A NIVEL GENERAL

DIMENSIONES	EMPLEADOS	EMPLEADORES
Motivación	Muy Bajo	Muy Alto
Información	Bajo	Alto
Estructura	Muy Bajo	Alto
Liderazgo	Muy Bajo	Alto
Ambiente Físico	Muy Bajo	Bajo
Responsabilidad	Muy Bajo	Alto
Salarios	Muy Bajo	Bajo
Desafíos	Muy Bajo	Mediano
Relaciones Laborales	Alto	Alto
Cooperación	Alto	Alto
Conflicto	Bajo	Muy Bajo
Identidad	Muy Bajo	Mediano
Satisfacción Laboral	Muy Bajo	Mediano
Objetivos	Muy Bajo	Mediano

Fuente: elaboración propia

ANÁLISIS COMPARATIVO FINAL ENTRE LAS DOS POSTURAS ACERCA DEL CLIMA LABORAL A NIVEL GENERAL

Se puede observar que ambas visiones acerca de todas las dimensiones que conforman el clima laboral son muy diferentes: como se mencionó en el marco teórico, la importancia de este relevamiento interno es saber qué piensan, opinan o sienten los trabajadores, detectar carencias, ineficacias, conocer cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Los resultados de esta investigación, evaluados en términos globales, muestran que el clima laboral percibido por los trabajadores del Hipódromo de Palermo no es favorable. Dentro de las dimensiones se encuentra la motivación, la cual en la mayoría de las áreas es vivenciada en muy bajo grado, es decir, el grado de voluntad de los trabajadores para hacer un esfuerzo por alcanzar las metas de la empresa son muy bajos. Como consecuencia se puede afirmar que mientras menos motivado se sienta el personal, menor es la probabilidad de obtener un clima laboral favorable. Posiblemente esta dimensión sea una de las razones por la que el clima obtenido no sea el mejor. A través de los resultados también se pudo observar que los empleados se encuentran desconformes en cuanto al ambiente físico en el cual desarrollan sus actividades, la comunicación con sus superiores les parece insuficiente, consideran que la responsabilidad y el salario son muy bajos. Por otro lado se pudo visualizar a través de la dimensión liderazgo que el personal registra cierta carencia en cuanto a los conocimientos técnicos de sus superiores. Respecto del establecimiento de objetivos el personal afirmó que los objetivos no son transmitidos con claridad. Como se sabe, la dimensión identidad es el sentimiento de pertenencia a la Institución y es un elemento sumamente valioso dentro del grupo de trabajo. A través de

la encuesta se manifestó que la mayoría de los trabajadores no sienten orgullo y no se sienten participes en la creación del prestigio de la empresa. Lo anterior se relaciona también con la satisfacción en el trabajo que puedan sentir los trabajadores, la cual es muy débil, sienten una gran insatisfacción, la gran mayoría de los encuestados no quieren permanecer mucho más tiempo en la empresa y están buscando nuevas posibilidades laborales.

De parte los empleadores, consideran que la política de recursos humanos relacionado al clima laboral es muy buena, destacando mucho a dimensiones como el liderazgo, la motivación, la transmisión de la información y la responsabilidad, considerándolos ejes principales y primordiales para que en la empresa los empleados gocen de un clima favorable y desarrollen sus actividades en un ambiente cálido y saludable. Sostienen que trabajan día a día para mejorar todo lo que sea necesario y que siempre van a encontrar aspectos negativos y otros más positivos, y que sus objetivos son siempre crecer cada día más y más como organización. Como aspectos negativos encuentran a los salarios, pero sostienen que esta situación se debe a las trabas que el gobierno de Mauricio Macri les pone día a día a la empresa (cierres de sectores, clausuras de máquinas, etc.). Como condiciones a mejorar encuentran a la identidad que los empleados sienten con la empresa, esto relacionado junto con los objetivos empresariales y la satisfacción de realizar sus trabajos dentro de la empresa, que la unen al tema de salario.

En cuanto los puntos en común, podemos encontrar a la cooperación y a las relaciones laborales, ya que se percibe mucha ayuda por parte de los compañeros y encuentran grato el ambiente de trabajo. En general, ambas partes sostienen que no se encuentran situaciones de conflicto entre los trabajadores y tanto empleados como empleadores sostienen que las condiciones ambientales no son las mejores.

Consideraciones finales:

Hemos visto que no coinciden mucho las posturas acerca del clima laboral en la empresa, ya que desde las políticas de recursos humanos no se encuentran soluciones posibles para que los empleados trabajen día a día en un ambiente laboral adecuado para las tareas que realizan. No se entiende como los empleadores tengan una visión muy distinta a la de los empleados, esto quiere decir que no le dan importancia al clima laboral en sí, solo se preocupan en que los resultados finales de las tareas que realizan los empleados sean las mejores, pero deberían trabajar mucho más en algunos aspectos para que estos resultados sean mucho mejores.

Propuestas para mejorar el clima laboral:

- Definir una correcta estrategia de clima laboral. un buen clima laboral favorece la consecución de objetivos generales mientras que un mal clima laboral, destruye el

ambiente de trabajo, y como resultado, provoca situaciones conflictivas y de baja producción para el negocio.

- Mejorar la calidad y cantidad de información transmitida.
- Optimizar los recursos de información.
- Escuchar a los colaboradores, animarlos a participar y permitirles discutir sobre aspectos puntuales del trabajo; ello ayuda enormemente a construir un liderazgo compartido.
- Crear incentivos y estrategias de motivación para el personal. Reconocerle de manera más constante (verbal o escrito) el buen desempeño.
- Para promover el proceso de autodesarrollo permitirle al empleado describir sus logros, identificar las áreas débiles y las que debe mejorar.
- Lugar de trabajo adecuado. Un lugar de trabajo amplio, con una buena distribución, buena iluminación, con un orden definido y limpio, permitirá al equipo trabajar correctamente y mejorará su bienestar y su rendimiento dentro de la empresa.
- Fomentar el team building. Realizar actividades fuera del espacio empresarial reforzará la idea de equipo y compañerismo. Es una manera ideal para combatir el estrés en un ambiente más distendido.
- Generar más diálogo entre los empleadores y empleados, para ver qué sucede en cada sector todo el tiempo, que hay que mejorar, que está bien, etc.
- Realizar encuestas de clima laboral más seguido, para que ambas posturas coincidan cada vez en más puntos evaluados.

Conclusión:

En el último tiempo, la gestión de recursos humanos ha tomado gran importancia para las organizaciones, pues permite generar ventajas comparativas asociadas al mejor desempeño de las tareas y servicios generados dentro de ellas. Conjuntamente, se ha concientizado y valorado la importancia de establecer mejores condiciones laborales y potenciar la calidad de vida de las personas. En este contexto, la generación de investigaciones que consideren variables como el clima organizacional, la satisfacción laboral o el desempeño toman especial relevancia, pues contribuyen de forma transversal a la gestión de RR.HH. y al bienestar de las personas, ya sea por medio de la detección de necesidades de capacitación, la formulación de programas de promoción de la calidad de vida laboral y de la salud ocupacional, el diseño de sistemas de gestión del capital humano y el fortalecimiento de políticas de desarrollo de personas. En consultoría, una de las actividades más demandadas corresponde a los estudios de clima organizacional. Sin embargo, la precisión o conocimiento exacto sobre los aportes que este tipo de estudios tiene, no es completamente clara. Lo que genera, en muchas ocasiones, resultados estériles y que poco aportan al desarrollo de las organizaciones. En este contexto resulta cada vez más necesario el

desarrollo de procesos diagnósticos precisos que permitan identificar las condiciones del clima organizacional que influyen significativamente sobre el bienestar de los trabajadores. Muchas veces las organizaciones ponen en marcha programas de intervención o capacitaciones, sin analizar convenientemente todos los elementos importantes que deben ser mejorados, pasando por alto la historia de la organización así como los modelos que dan cuenta de su complejidad. Como consecuencia, dichos programas fracasan o tienen un impacto sólo a corto plazo. A pesar del gran número de investigaciones existentes sobre clima y satisfacción, muy pocos son los esfuerzos que se centren por clarificar los efectos diferenciales que estas variables tienen sobre el desempeño de las personas.

Se espera que los resultados expuestos en este trabajo de investigación ayuden a mejorar el clima organizacional existente en la empresa analizada, y que desde recursos humanos implemente una política más clara y eficiente para el mejor cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Bibliografía:

AGOSTINO y LAPA. (2000). Recursos Humanos y el Éxito de la Administración. México, Editorial ABZ.

BASSET-JONES, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. Diversity Management, Creativity and Innovation. EEUU.

BECKER, B.E., & GERHART, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. Academy of Management Journal. EEUU.

BORDAS MARTÍNEZ, M. (2011). Clima laboral y dirección estratégica de la empresa en la sociedad del conocimiento. España. Universidad Nacional de Educación a Distancia.

BRIS, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. España. Universidad de Alcalá.

BROW, W. y MOBERG, D. (1996). Teoría de la organización y la administración: enfoque integral. México: Limusa,

CHAVEZ CERVANTES, G. (2018). La importancia del clima de trabajo en las organizaciones Disponible en:

<https://www.emprendices.co/la-importancia-del-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones/>

[Mayo 19].

CHIAVENATO, I. (2004). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. México: Thomson.

DAVIS, K. y NEWSTROM, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw Hill.

GARBUGLIA, S. (2013). Clima laboral en un organismo público. Argentina. Universidad de Cuyo.

GARCÍA GOVEA, M., ESCALANTE DOMINGUEZ, M., QUIROGA SAN AGUSTÍN, Y. (2012). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. Contribuciones a la economía. México. Universidad Autónoma de Tamaulipas.

GONÇALVES, Alexis, Dimensiones del clima organizacional (sl, Sociedad Latinoamericana para la Calidad, 1997), disponible monografias.com [Mayo 19].

- GONÇALVES, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad.
- GONZÁLEZ, I., PEDRAZA MELO, N., SÁNCHEZ LIMÓN, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios de salud pública: diseño de un modelo teórico. Colombia. Universidad ICESI.
- GONZÁLEZ-ROMÁ, V., PEIRÓ, J. (2000). Clima en las organizaciones laborales y los equipos de trabajo. Unidad de investigación de psicología de las organizaciones y del trabajo. España. Universidad de Valencia.
- GUILLEN GESTOSO, C. y GUIL BOZAL, R. (2000). Psicología del trabajo para las relaciones laborales. Madrid. Mc Graw Hill.
- HERNÁNDEZ, E. (2014). La importancia del clima laboral en una empresa. Panamá. La Estrella de Panamá.
- HIPÓDROMO DE PALERMO SA, Página oficial, <https://www.palermo.com.ar> [Mayo 19].
- HUNT J. (1993). La dirección de personal en la empresa. Madrid. Mc Graw Hill - Interamericana de España S.A.
- KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (1988). Administración, una perspectiva global. Barcelona. Mc Graw Hill.
- LITWIN, G. y STINGER, R. (1997). Organizational Climate. New York. Simon y Schuster.
- MARTUCCI, F. y FIORETTI, G. (2009). Clima organizacional en una pyme. Argentina. VI Jornadas Universitarias y III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo.
- MÉNDEZ ÁLVAREZ, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. Bogotá. Universidad del Rosario.
- MORIONES, A., MERINO, J., & CERIO, D. (2002). Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que inciden en su adopción en la industria española. España. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa.
- ORGAN, D. (1988). Organizational citizenship behavior. The good soldier syndrome. Lexington, M. A. EEUU. Lexington books
- ROBBINS, S. (1999). Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. México DF. Prentice Hall –Hispanoamericana.

SALGADO, J., REMESEIRO, C., IGLESIAS, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una pyme. España. Universidad de Santiago de Compostela, Universidad de Oviedo

SAMPEDRO DIAZ, B. y MAINEGRA, J. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. Cuba. Artículo de opinión, Revista médica electrónica.

SEGREDO PÉREZ, A. (2009). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. La Habana. Escuela Nacional de Salud Pública.

SEISDEDOS, N. (2003). El clima laboral y su medida. Artículo disponible en http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1985/vol2/arti1.htm#_Hlk445532847, [Mayo 19].

SIERRA BRAVO, M. (1993). Clima organizacional. España. Se.

TORRECILLA, O. y CALLEJAS, T. (2002). Clima Laboral y su relación con la productividad ¿Por qué los valores son una ventaja competitiva?, en serie Cuadernos, n° 136. Mendoza. UNCuyo-FCE.

VAN KNIPPENBERG, D. & ELLEMERS, N. (2004). Social identity and group performance. Identification as the key to Group-Oriented Effort. EEUU.

VELÁSQUEZ, R. (2003). Clima organizacional a nivel universitario. México DF. Prentice Hall.

WHITENER T. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? .EEUU. Journal of Management.

ANEXOS:

ANEXO N°1: Encuesta realizada a los empleados.

Marque con una X la respuesta que considere correcta. Sólo se permite una opción por pregunta.

1-Edad

- 18 a 30
- 31 a 35
- 36 a 45
- 46 a 60

2-Sexo

- Hombre
- Mujer

3-Antigüedad

- 1 a 4 años
- 5 a 10 años
- 10 a 15 años
- 16 a 20 años

4-Jornada laboral

- Permanente
- Discontinua

5-Otra actividad laboral

- Si
- No

6-¿Cómo es la motivación para realizar su trabajo?

- Muy bajo grado

- Bajo grado
- Mediano grado
- Alto grado
- Muy alto grado

7-¿Cómo es la comunicación entre los empleados y sus superiores?

- Muy bajo grado
- Bajo grado
- Mediano grado
- Alto grado
- Muy alto grado

8-¿Las decisiones se toman en el nivel jerárquico adecuado?

- Muy bajo grado
- Bajo grado
- Mediano grado
- Alto grado
- Muy Alto grado

9-¿Sus superiores cuentan con las herramientas necesarias para ejercer el liderazgo?

- Muy bajo grado
- Bajo grado
- Mediano grado
- Alto grado
- Muy alto grado

10-¿Las condiciones ambientales son las mejores?

- Muy bajo grado
- Bajo grado

- Mediano grado
- Alto grado
- Muy alto grado

11-¿Cuál es el grado de responsabilidad en su trabajo?

- Muy bajo grado
- Bajo grado
- Mediano grado
- Alto grado
- Muy alto grado

12-¿Su sueldo es acorde al trabajo que realiza?

- Muy bajo grado
- Bajo grado
- Mediano grado
- Alto grado
- Muy alto grado

13-¿Se perciben en los empleados los desafíos de la empresa?

- Muy bajo grado
- Bajo grado
- Mediano grado
- Alto grado
- Muy alto grado

14-¿Las relaciones laborales son buenas?

- Muy bajo grado
- Bajo grado
- Mediano grado

- Alto grado
- Muy alto grado

15-¿Existe cooperación entre los empleados?

- Muy bajo grado
- Bajo grado
- Mediano grado
- Alto grado
- Muy alto grado

16-¿Existen conflictos entre los empleados por opiniones distintas?

- Muy bajo grado
- Bajo grado
- Mediano grado
- Alto grado
- Muy alto grado

17-¿Cómo es el grado de pertenencia a la organización?

- Muy bajo grado
- Bajo grado
- Mediano grado
- Alto grado
- Muy alto grado

18-¿Se siente feliz en su trabajo?

- Muy bajo grado
- Bajo grado
- Mediano grado
- Alto grado

- Muy alto grado

19-¿Siente que cumple con los objetivos de la empresa?

- Muy bajo grado
- Bajo grado
- Mediano grado
- Alto grado
- Muy alto grado

20-Escriba lo que desee sobre el tema que le parezca importante destacar en esta encuesta.

ANEXO N°2: Entrevistas a los empleadores.

GERENCIA GENERAL:

Primer entrevistado:

Nombre: Facal, Fernando.

Puesto: Gerente general de HAPSA.

1) ¿SIENTE QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTEN MOTIVADOS A LA HORA DE REALIZAR LAS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

“Siento que todos los empleados de la empresa cuentan con las herramientas necesarias para sentirse motivados en un muy alto grado. Desde mi lugar, trato de dar lo mejor para que esto suceda siempre en todos los sectores”.

2) ¿CÓMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES?

“No encuentro complicaciones en este tema, todos los superiores tienen la obligación de transmitirle de la manera más clara posible toda la información que les sea necesaria a los empleados para realizar sus tareas, por ese motivo califico este tema en el nivel más alto”.

3) ¿LA TOMA DE DECISIONES SE DESARROLLA EN EL MEJOR NIVEL ORGANIZACIONAL ADECUADO?

"Tenemos una clara bajada de línea con respecto a este tema, considerando que se cumple en un alto porcentaje".

4) ¿QUÉ IMPORTANCIA LE DAN AL LIDERAZGO?

"Es de los temas más importante dentro de la empresa, tratamos de lograr que todos los superiores ejerzan el liderazgo en el más alto nivel posible".

5) ¿CÓMO CONSIDERA QUE SE ENCUENTRAN LAS CONDICIONES AMBIENTALES DENTRO DE LA EMPRESA?

"Tanto vos como yo sabemos que no tenemos las mejores condiciones para que podamos realizar nuestras tareas diarias, pero que hemos empezado una renovación muy importante en las salas, y a partir de allí trataremos de mejorar todos los aspectos posibles en este tema para subir este nivel bajo actualmente".

6) ¿QUÉ NIVEL DE RESPONSABILIDAD OBSERVA EN LOS EMPLEADOS?

"Es un tema que tendría que ser un pilar destacado en nuestra empresa, pero lamentablemente desde mi lugar puedo garantizar que solo llegamos al 50% de empleados responsables en la empresa. Me preocupa mucho esta situación y quiero que mejore lo más rápido posible y trabajaré para lograrlo".

7) ¿EN QUÉ ESLABÓN SE ENCUENTRAN LOS SALARIOS DE TODOS LOS EMPLEADOS?

"Uh, ya sabemos que los sueldos de los empleados causan inconvenientes en la mayoría de las empresas, y la nuestra no es la excepción, tratamos siempre de ver cómo lograr aumentos superiores a la inflación, pero desde que cambió el gobierno nacional, nuestra empresa ha sufrido muchos imprevistos y lamentablemente es un tema ajeno a nosotros".

8) ¿CREE QUE SE CUMPLEN LOS DESAFÍOS QUE SE PLANTEAN EN TODA LA EMPRESA?

"No creo que este tema se destaque como uno de los mejores de la empresa, observo que la mitad de los empleados cumple con esto".

9) ¿CÓMO EVALÚA LAS RELACIONES LABORALES ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Es el punto mas destacado de la empresa, las relaciones entre los empleados tienen muchos aspectos positivos, ya que las mayorías de sus tareas requieren que entre todos se lleven bien y puedan generar un ambiente muy sano y saludable".

10) ¿CÓMO CARACTERIZA LA COOPERACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Otro punto muy alto para destacar, entre todos los diferentes sectores se puede observar a simple vista como colaboran entre si todo el tiempo".

11) ¿EXISTEN CONFLICTOS ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Para nada, jamás he visto ni escuchado que haya conflictos entre los empleados ni entre los superiores".

12) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN IDENTIFICADOS CON LA EMPRESA?

"Diría que solo la mitad suelen ponerse la camiseta de la empresa y sentirse identificado con ella".

13) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN SATISFECHOS CON SUS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"Considero que trabajamos día a día para conseguir que cada empleado se sienta satisfecho en la empresa, hoy por hoy, noto que esto ocurre solo con la mitad de los empleados. Desde mi lugar, es primordial lograr esto".

14) ¿EN QUE PORCENTAJE SE CUMPLEN CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

"En un porcentaje medio, creo que los empleados solo cumplen las condiciones mínimas para llegar a los objetivos, ya que considero que pueden dar más desde el lugar que está.".

15) A MODO DE CONCLUSIÓN, ¿CÓMO CALIFICA EL CLIMA LABORAL EXISTENTE EN LA EMPRESA?

"Después de nuestra charla, creo que tenemos aspectos en el cual mejorar, pero calculo que tenemos un muy buen clima laboral en HAPSA".

Segundo entrevistado:

Nombre: Rodríguez, Mario.

Puesto: Gerente Auditoría General.

1) ¿SIENTE QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTEN MOTIVADOS A LA HORA DE REALIZAR LAS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"Si, en un muy alto grado. La motivación es lo más importante que tienen que sentir los empleados a la hora de realizar sus trabajos".

2) ¿CÓMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES?

"Muy buena, considero que las comunicaciones entre los empleados y los empleados deben ser las más claras posibles".

3) ¿LA TOMA DE DECISIONES SE DESARROLLA EN EL MEJOR NIVEL ORGANIZACIONAL ADECUADO?

"Desde mi lugar, puedo decir que considero que esto ocurre en un alto grado, ya que capacitamos a todos los superiores para que puedan tomar las mejores decisiones posibles para el desarrollo laboral dentro de la empresa".

4) ¿QUÉ IMPORTANCIA LE DAN AL LIDERAZGO?

"Le damos la mejor importancia posible, para que nuestros líderes ejerzan el liderazgo en el más alto nivel posible y creo que hoy en día así sucede".

5) ¿CÓMO CONSIDERA QUE SE ENCUENTRAN LAS CONDICIONES AMBIENTALES DENTRO DE LA EMPRESA?

"Muy mal, estamos trabajando todos los días para mejorar todos los sectores y el empleado se sienta a gusto en su puesto laboral".

6) ¿QUÉ NIVEL DE RESPONSABILIDAD OBSERVA EN LOS EMPLEADOS?

"Noto que todos los empleados no son lo suficientemente responsables en la empresa, si tengo que poner un número diría que un 50% solamente lo es".

7) ¿EN QUÉ ESLABÓN SE ENCUENTRAN LOS SALARIOS DE TODOS LOS EMPLEADOS?

"En un eslabón bajo, y el gobierno nacional no ayuda a que podamos hacerlos subir de eslabón".

8) ¿CREE QUE SE CUMPLEN LOS DESAFÍOS QUE SE PLANTEAN EN TODA LA EMPRESA?

"No, calculo que en un 50% se cumplen, varía según el sector por lo que puedo observar desde mi lugar".

9) ¿CÓMO EVALÚA LAS RELACIONES LABORALES ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Excelente, es un aspecto que se destaca en nuestra empresa".

10) ¿CÓMO CARACTERIZA LA COOPERACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Muy buena, la cooperación es parte fundamental para el desarrollo de las tareas laborales".

11) ¿EXISTEN CONFLICTOS ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Para nada, se tratan de evitar todo lo posible".

12) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN IDENTIFICADOS CON LA EMPRESA?

"En un 50%, porque varía depende el sector. Por ejemplo veo que hay sectores que tienen la palabra "Hapsa" puesta en la frente, y hay otros sectores en los cual la palabra no aparece en ningún lado".

13) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN SATISFECHOS CON SUS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"Va relacionado con la anterior pregunta, un 50% solo los veo satisfechos y es un tema que tratamos de mejorar día a día".

14) ¿EN QUE PORCENTAJE SE CUMPLEN CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

"Es complicado responder esto, los objetivos mínimos siempre son cumplidos, pero no destacamos desde nuestro lugar grandes resultados en este tema".

15) A MODO DE CONCLUSIÓN, ¿CÓMO CALIFICA EL CLIMA LABORAL EXISTENTE EN LA EMPRESA?

"Muy bueno, sin dudas".

Tercer entrevistado:

Nombre: Finochiaro, Andrés.

Puesto: Jefe Auditoria interna.

1) ¿SIENTE QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTEN MOTIVADOS A LA HORA DE REALIZAR LAS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"Si, en un muy alto grado. La motivación es un pilar fundamental en todas las empresas para poder seguir creciendo en todos los aspectos".

2) ¿CÓMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES?

"Excelente, creo que se encuentra en un nivel muy alto".

3) ¿LA TOMA DE DECISIONES SE DESARROLLA EN EL MEJOR NIVEL ORGANIZACIONAL ADECUADO?

"Se encuentra en un alto grado podría decirse y tratamos que esto mejore todos los años, siento que es algo muy importante para nuestra empresa".

4) ¿QUÉ IMPORTANCIA LE DAN AL LIDERAZGO?

"Toda la mayor importancia posible, en este tema no podemos confiarnos, tenemos que trabajar día a día para que mejore mucho más. Hoy la noto en un nivel muy alto".

5) ¿CÓMO CONSIDERA QUE SE ENCUENTRAN LAS CONDICIONES AMBIENTALES DENTRO DE LA EMPRESA?

"Muy mal, estamos trabajando todos los días para mejorar todos los sectores y el empleado trabaje en las mejores condiciones posibles".

6) ¿QUÉ NIVEL DE RESPONSABILIDAD OBSERVA EN LOS EMPLEADOS?

"Los empleados no son lo suficientemente responsables en la empresa, diría que un 50% solamente lo es".

7) ¿EN QUÉ ESLABÓN SE ENCUENTRAN LOS SALARIOS DE TODOS LOS EMPLEADOS?

"El gobierno nacional tiene mucha importancia en este tema, por eso diría que los salarios son bajos de acuerdo a las trabas que el gobierno no pone".

8) ¿CREE QUE SE CUMPLEN LOS DESAFÍOS QUE SE PLANTEAN EN TODA LA EMPRESA?

"Aquí es un tema puntual donde noto que es 50 y 50, algunos cumplen ampliamente con los objetivos y otros no".

9) ¿CÓMO EVALÚA LAS RELACIONES LABORALES ENTRE LOS EMPLEADOS?

"La mejor, sin lugar a dudas".

10) ¿CÓMO CARACTERIZA LA COOPERACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Muy buena, un pilar fundamental para el desarrollo de las tareas habituales de la empresa".

11) ¿EXISTEN CONFLICTOS ENTRE LOS EMPLEADOS?

"No, no hay conflictos".

12) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN IDENTIFICADOS CON LA EMPRESA?

"Ojalá algún día logremos que esto suceda, pero lamentablemente puedo decirte que esto pasa en un 50%".

13) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN SATISFECHOS CON SUS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"Mita y mita diría mi abuela. Estamos trabajando mucho para que el empleado trabaje satisfecho siempre".

14) ¿EN QUE PORCENTAJE SE CUMPLEN CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

"Algo por encima de la mitad se cumplen. Depende mucho de los sectores esto, ya que algunos sobrepasan los objetivos, mientras que otros, llegan apenas a los mínimos".

15) A MODO DE CONCLUSIÓN, ¿CÓMO CALIFICA EL CLIMA LABORAL EXISTENTE EN LA EMPRESA?

"Bastante bien se podría decir, en un 70% positivo, apuntando siempre más alto cada año que pasa".

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS:

Cuarto entrevistado:

Nombre: Luro, Javier.

Puesto: Gerente de Recursos Humanos.

1) ¿SIENTE QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTEN MOTIVADOS A LA HORA DE REALIZAR LAS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"Desde nuestra gerencia tratamos de que la motivación sea lo más importante de la empresa, ya que tener un empleado motivado es la base de toda empresa exitosa".

2) ¿CÓMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES?

"La considero en un alto nivel, no tiene que haber problemas con esto, ya que tratamos de que nuestros superiores cuenten con la mejor capacitación posible".

3) ¿LA TOMA DE DECISIONES SE DESARROLLA EN EL MEJOR NIVEL ORGANIZACIONAL ADECUADO?

"Siempre, tratamos de que esto suceda de la mejor manera en todos los sectores de la empresa".

4) ¿QUÉ IMPORTANCIA LE DAN AL LIDERAZGO?

"Nuestra política es darle las mejores herramientas a los jefes para que estos puedan ejercer un liderazgo en un muy alto porcentaje de efectividad".

5) ¿CÓMO CONSIDERA QUE SE ENCUENTRAN LAS CONDICIONES AMBIENTALES DENTRO DE LA EMPRESA?

"Son malas, como puede observar se trata de mejorar día a día en este aspecto, pero lamentablemente hoy en día son malas".

6) ¿QUÉ NIVEL DE RESPONSABILIDAD OBSERVA EN LOS EMPLEADOS?

"Desde nuestro lugar sostenemos que todos los empleados ejercen un nivel alto de responsabilidad a la hora de realizar sus tareas laborales".

7) ¿EN QUÉ ESLABÓN SE ENCUENTRAN LOS SALARIOS DE TODOS LOS EMPLEADOS?

"Trabajamos todos los días para mejorar en este aspecto, ya que debido a las trabas puestas tanto por el gobierno nacional como por el gobierno de la ciudad, se nos complica muchísimo generar aumentos considerablemente buenos".

8) ¿CREE QUE SE CUMPLEN LOS DESAFÍOS QUE SE PLANTEAN EN TODA LA EMPRESA?

"Y acá tenemos un amplio desarrollo, ya que desde nuestro lugar observamos que depende de qué sector estemos hablando. Si tengo que darte los resultados a nivel general, sostengo que estamos hablando de un 50% de cumplimiento".

9) ¿CÓMO EVALÚA LAS RELACIONES LABORALES ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Excelente, sin lugar a dudas".

10) ¿CÓMO CARACTERIZA LA COOPERACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Desde nuestro lugar se brindan herramientas para que la cooperación entre todos los sectores sea muy buena durante todo el año".

11) ¿EXISTEN CONFLICTOS ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Para nada y trabajamos siempre para mantener este aspecto así".

12) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN IDENTIFICADOS CON LA EMPRESA?

"Hay sectores que no se sienten identificados con la empresa, es por eso que califico que la mitad de los empleados lo está".

13) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN SATISFECHOS CON SUS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"Si, se sienten altamente satisfechos los empleados".

14) ¿EN QUE PORCENTAJE SE CUMPLEN CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

"Todos los sectores cumplen con los objetivos mínimos, pero solo la mitad sobrepasa esos objetivos".

15) A MODO DE CONCLUSIÓN, ¿CÓMO CALIFICA EL CLIMA LABORAL EXISTENTE EN LA EMPRESA?

"Excelente, de eso no tengo ninguna duda".

Quinto entrevistado:

Nombre: Vilariño, Isac.

Puesto: Jefe de capacitación y desarrollo.

1) ¿SIENTE QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTEN MOTIVADOS A LA HORA DE REALIZAR LAS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"Si, sostengo que desde mi lugar tratamos de que el empleado se sienta motivado en un muy alto grado".

2) ¿CÓMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES?

"Muy buena, es algo primordial para que nuestra empresa crezca".

3) ¿LA TOMA DE DECISIONES SE DESARROLLA EN EL MEJOR NIVEL ORGANIZACIONAL ADECUADO?

"Si, no tengo ninguna duda que esto sucede en un muy alto porcentaje".

4) ¿QUÉ IMPORTANCIA LE DAN AL LIDERAZGO?

"Le damos la mayor importancia posible, es algo de mucha importancia para todos".

5) ¿CÓMO CONSIDERA QUE SE ENCUENTRAN LAS CONDICIONES AMBIENTALES DENTRO DE LA EMPRESA?

"Son malas, las mejoras están en marcha, pero no podemos negar que no son las mejores".

6) ¿QUÉ NIVEL DE RESPONSABILIDAD OBSERVA EN LOS EMPLEADOS?

"Muy bueno, sin lugar a dudas notamos que los empleados son bastante responsables con su trabajos".

7) ¿EN QUÉ ESLABÓN SE ENCUENTRAN LOS SALARIOS DE TODOS LOS EMPLEADOS?

"Las trabas del gobierno son muchas, y por ende los salarios de nuestros empleados son bajos pero ojalá que en un futuro cercano podremos darle a los empleados la remuneración que se merecen".

8) ¿CREE QUE SE CUMPLEN LOS DESAFÍOS QUE SE PLANTEAN EN TODA LA EMPRESA?

"A medias se cumplen podría decirte".

9) ¿CÓMO EVALÚA LAS RELACIONES LABORALES ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Excelente".

10) ¿CÓMO CARACTERIZA LA COOPERACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Excelente también, sin lugar a dudas".

11) ¿EXISTEN CONFLICTOS ENTRE LOS EMPLEADOS?

"No, es algo en lo que estamos orgullosos".

12) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN IDENTIFICADOS CON LA EMPRESA?

"En una mediana medida, es complicado hablar de identidad en todos los sectores".

13) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN SATISFECHOS CON SUS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"Si, se sienten altamente satisfechos en todos los sectores".

14) ¿EN QUE PORCENTAJE SE CUMPLEN CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

"En un 50% sin lugar a dudas".

15) A MODO DE CONCLUSIÓN, ¿CÓMO CALIFICA EL CLIMA LABORAL EXISTENTE EN LA EMPRESA?

"Muy bueno".

Sexto entrevistado:

Nombre: Wallace, Mauro.

Puesto: Jefe de Relaciones Laborales.

1) ¿SIENTE QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTEN MOTIVADOS A LA HORA DE REALIZAR LAS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"Confío en que los empleados se sienten muy motivados en la empresa".

2) ¿CÓMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES?

"Excelente, es algo para destacar como empresa".

3) ¿LA TOMA DE DECISIONES SE DESARROLLA EN EL MEJOR NIVEL ORGANIZACIONAL ADECUADO?

"Siempre, sin lugar a dudas".

4) ¿QUÉ IMPORTANCIA LE DAN AL LIDERAZGO?

"Le damos toda la importancia posible".

5) ¿CÓMO CONSIDERA QUE SE ENCUENTRAN LAS CONDICIONES AMBIENTALES DENTRO DE LA EMPRESA?

"Son malas pero estamos trabajando para mejorarlas".

6) ¿QUÉ NIVEL DE RESPONSABILIDAD OBSERVA EN LOS EMPLEADOS?

"Muy bueno, noto que cada día los empleados son más responsables".

7) ¿EN QUÉ ESLABÓN SE ENCUENTRAN LOS SALARIOS DE TODOS LOS EMPLEADOS?

"Lamento decirlo, pero bajos. Quiero resaltar en este tema que compartimos responsabilidad en este aspecto con el gobierno nacional, que nos pone muchas trabas como empresa y esto perjudica en nuestras finanzas, y por ende, en los salarios a nivel general".

8) ¿CREE QUE SE CUMPLEN LOS DESAFÍOS QUE SE PLANTEAN EN TODA LA EMPRESA?

"Si, pero en un nivel medio".

9) ¿CÓMO EVALÚA LAS RELACIONES LABORALES ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Muy buenas".

10) ¿CÓMO CARACTERIZA LA COOPERACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Excelente, destaco la capacidad que tienen los diferentes sectores para colaborar entre todos".

11) ¿EXISTEN CONFLICTOS ENTRE LOS EMPLEADOS?

"No, de ningún modo".

12) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN IDENTIFICADOS CON LA EMPRESA?

"Mayormente si, tratamos de que todos se sientan identificados".

13) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN SATISFECHOS CON SUS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"Si, es algo que noto todos los días en todos los sectores".

14) ¿EN QUE PORCENTAJE SE CUMPLEN CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

"En un 50% si tomamos en cuenta que la empresa busca siempre objetivos muy altos".

15) A MODO DE CONCLUSIÓN, ¿CÓMO CALIFICA EL CLIMA LABORAL EXISTENTE EN LA EMPRESA?

"Muy bueno, mejorando con el correr de los años".

Séptimo entrevistado:

Nombre: Piris, Héctor.

Puesto: Jefe de Seguridad e Higiene.

1) *¿SIENTE QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTEN MOTIVADOS A LA HORA DE REALIZAR LAS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?*

"Si, observo que se sienten altamente motivados".

2) *¿CÓMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES?*

"Excelente, un aspecto para destacar".

3) *¿LA TOMA DE DECISIONES SE DESARROLLA EN EL MEJOR NIVEL ORGANIZACIONAL ADECUADO?*

"Si, desde mi lugar sostengo que la toma de decisiones se toman en el lugar correcto siempre".

4) *¿QUÉ IMPORTANCIA LE DAN AL LIDERAZGO?*

"Toda la importancia que se merece, es por eso que nuestros líderes ejercen el liderazgo en el más alto nivel posible".

5) *¿CÓMO CONSIDERA QUE SE ENCUENTRAN LAS CONDICIONES AMBIENTALES DENTRO DE LA EMPRESA?*

"Son malas, es un tema que me toca en primera persona y soy el mayor responsable, me hago cargo de que las mejoras van a ir intensificándose ampliamente en estos meses".

6) *¿QUÉ NIVEL DE RESPONSABILIDAD OBSERVA EN LOS EMPLEADOS?*

"Sin dudas notamos que los empleados son bastante responsables con su trabajos".

7) *¿EN QUÉ ESLABÓN SE ENCUENTRAN LOS SALARIOS DE TODOS LOS EMPLEADOS?*

"Bajos, pero esperamos que el próximo año podamos todos tener un salario ampliamente superior".

8) *¿CREE QUE SE CUMPLEN LOS DESAFÍOS QUE SE PLANTEAN EN TODA LA EMPRESA?*

"En una mitad de los números deseados".

9) *¿CÓMO EVALÚA LAS RELACIONES LABORALES ENTRE LOS EMPLEADOS?*

"Bastante buenas".

10) *¿CÓMO CARACTERIZA LA COOPERACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS?*

"Excelente".

11) *¿EXISTEN CONFLICTOS ENTRE LOS EMPLEADOS?*

"No, para nada".

12) *¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN IDENTIFICADOS CON LA EMPRESA?*

"Solo la mitad".

13) *¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN SATISFECHOS CON SUS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?*

"Si, se sienten altamente satisfechos podría confirmarte".

14) *¿EN QUE PORCENTAJE SE CUMPLEN CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?*

"Lamentablemente, solo la mitad".

15) *A MODO DE CONCLUSIÓN, ¿CÓMO CALIFICA EL CLIMA LABORAL EXISTENTE EN LA EMPRESA?*

"Muy bueno".

Octavo entrevistado:

Nombre: Miceli, Lucas.

Puesto: Jefe de Administración de Personal.

1) *¿SIENTE QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTEN MOTIVADOS A LA HORA DE REALIZAR LAS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?*

"Si, totalmente lo afirmo. La motivación tiene que estar presente en todos los empleados".

2) *¿CÓMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES?*

"Muy buena, no tengo ninguna duda".

3) ¿LA TOMA DE DECISIONES SE DESARROLLA EN EL MEJOR NIVEL ORGANIZACIONAL ADECUADO?

"Si, siempre se toman en el lugar adecuado".

4) ¿QUÉ IMPORTANCIA LE DAN AL LIDERAZGO?

"La mayor importancia posible".

5) ¿CÓMO CONSIDERA QUE SE ENCUENTRAN LAS CONDICIONES AMBIENTALES DENTRO DE LA EMPRESA?

"Muy malas, es un tema que tratamos de mejorar todos los días".

6) ¿QUÉ NIVEL DE RESPONSABILIDAD OBSERVA EN LOS EMPLEADOS?

"Un nivel muy bueno, sinceramente noto que los empleados son muy responsables en sus tareas".

7) ¿EN QUÉ ESLABÓN SE ENCUENTRAN LOS SALARIOS DE TODOS LOS EMPLEADOS?

"Bajos, debidos a la situación que vive el país".

8) ¿CREE QUE SE CUMPLEN LOS DESAFÍOS QUE SE PLANTEAN EN TODA LA EMPRESA?

"Me parece que la mitad de los empleados cumplen con los desafíos empresariales".

9) ¿CÓMO EVALÚA LAS RELACIONES LABORALES ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Muy buenas, cada dia se observa un mejor clima".

10) ¿CÓMO CARACTERIZA LA COOPERACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Demasiado bueno, los sectores siempre cooperan mucho entre sí".

11) ¿EXISTEN CONFLICTOS ENTRE LOS EMPLEADOS?

"No, para nada".

12) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN IDENTIFICADOS CON LA EMPRESA?

"En un 50, 60% diría yo".

13) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN SATISFECHOS CON SUS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"Si, se sienten cómodos y altamente satisfechos realizando sus tareas".

14) ¿EN QUE PORCENTAJE SE CUMPLEN CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

"60%, un poco más de la mitad".

15) A MODO DE CONCLUSIÓN, ¿CÓMO CALIFICA EL CLIMA LABORAL EXISTENTE EN LA EMPRESA?

"Bueno".

Noveno entrevistado:

Nombre: Fernández, Nadia

Puesto: Coordinadora de Empleos.

1) ¿SIENTE QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTEN MOTIVADOS A LA HORA DE REALIZAR LAS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"Si, desde mi lugar sostengo que tenemos que tratar que los empleados se sientan altamente motivados a la hora de realizar sus tareas".

2) ¿CÓMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES?

"Excelente".

3) ¿LA TOMA DE DECISIONES SE DESARROLLA EN EL MEJOR NIVEL ORGANIZACIONAL ADECUADO?

"Si, tratamos de que así sea en todos los sectores".

4) ¿QUÉ IMPORTANCIA LE DAN AL LIDERAZGO?

"Toda la importancia posible, claramente es un tema en donde destacamos como empresa".

5) ¿CÓMO CONSIDERA QUE SE ENCUENTRAN LAS CONDICIONES AMBIENTALES DENTRO DE LA EMPRESA?

"Son malas, pero estamos trabajando mucho en mejorarlas".

6) ¿QUÉ NIVEL DE RESPONSABILIDAD OBSERVA EN LOS EMPLEADOS?

"Muy bueno, noto que los empleados se desenvuelven responsablemente".

7) ¿EN QUÉ ESLABÓN SE ENCUENTRAN LOS SALARIOS DE TODOS LOS EMPLEADOS?

"Bajos, como la situación del país no es la mejor, este rubro se ve en primera persona las decisiones tomadas por este gobierno que claramente nos perjudicó".

8) ¿CREE QUE SE CUMPLEN LOS DESAFÍOS QUE SE PLANTEAN EN TODA LA EMPRESA?

"Si, creo que se cumplen bastante".

9) ¿CÓMO EVALÚA LAS RELACIONES LABORALES ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Excelente".

10) ¿CÓMO CARACTERIZA LA COOPERACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Muy buena".

11) ¿EXISTEN CONFLICTOS ENTRE LOS EMPLEADOS?

"No, creo que nunca oí hablar de algún conflicto en la empresa".

12) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN IDENTIFICADOS CON LA EMPRESA?

"La mayoría, otros no tanto".

13) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN SATISFECHOS CON SUS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"Si, se sienten altamente satisfechos en todos los sectores".

14) ¿EN QUE PORCENTAJE SE CUMPLEN CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

"En un 50% sin lugar a dudas".

15) A MODO DE CONCLUSIÓN, ¿CÓMO CALIFICA EL CLIMA LABORAL EXISTENTE EN LA EMPRESA?

"Excelente".

GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS:

Décimo entrevistado:

Nombre: Parada, Gastón.

Puesto: Gerente de Administración y Finanzas

1) ¿SIENTE QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTEN MOTIVADOS A LA HORA DE REALIZAR LAS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"Sostengo que los empleados se sienten altamente motivados".

2) ¿CÓMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES?

"La califico como algo que sucede en alto grado, pero trabajamos día a día para mejorarla aún más".

3) ¿LA TOMA DE DECISIONES SE DESARROLLA EN EL MEJOR NIVEL ORGANIZACIONAL ADECUADO?

"La importancia de la toma de decisiones en el sector adecuado es uno de los pilares de este sector, ya que es lo primordial para desempeñarse dentro de la empresa. Es por eso que sucede en un alto porcentaje".

4) ¿QUÉ IMPORTANCIA LE DAN AL LIDERAZGO?

"Nos encargamos de capacitar a todos jefes para que sean grandes líderes con un alto porcentaje de efectividad".

5) ¿CÓMO CONSIDERA QUE SE ENCUENTRAN LAS CONDICIONES AMBIENTALES DENTRO DE LA EMPRESA?

"Son malas".

6) ¿QUÉ NIVEL DE RESPONSABILIDAD OBSERVA EN LOS EMPLEADOS?

"La responsabilidad con la deben contar los empleados tiene que ser muy alta y considero que esto ocurre siempre".

7) ¿EN QUÉ ESLABÓN SE ENCUENTRAN LOS SALARIOS DE TODOS LOS EMPLEADOS?

"Considero que es un sector que percibe un buen salario, pero comparado con los demás salarios de otros sectores, el promedio daría un salario mediano".

8) ¿CREE QUE SE CUMPLEN LOS DESAFÍOS QUE SE PLANTEAN EN TODA LA EMPRESA?

"Se cumplen en un mediano grado, muchos empleados no son capaces de cumplir con los desafíos que propone la empresa".

9) ¿CÓMO EVALÚA LAS RELACIONES LABORALES ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Sostengo que son altas y de muy buena calidad".

10) ¿CÓMO CARACTERIZA LA COOPERACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS?

"En alto grado, los sectores cooperan entre ellos muy bien".

11) ¿EXISTEN CONFLICTOS ENTRE LOS EMPLEADOS?

"No existen, y no tienen que existir".

12) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN IDENTIFICADOS CON LA EMPRESA?

"Siento que los empleados no se sienten completamente identificados con la empresa, sino en medianas condiciones".

13) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN SATISFECHOS CON SUS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"Los empleados se sienten satisfechos en sus puestos y trabajamos día a día para que esto se mantenga así".

14) ¿EN QUE PORCENTAJE SE CUMPLEN CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

"Se cumplen en un alto porcentaje".

15) A MODO DE CONCLUSIÓN, ¿CÓMO CALIFICA EL CLIMA LABORAL EXISTENTE EN LA EMPRESA?

"Muy bueno".

GERENCIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS:

Undécimo entrevistado:

Nombre: Lorenzo, Juan.

Puesto: Gerente de alimentos y bebidas.

1) ¿SIENTE QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTEN MOTIVADOS A LA HORA DE REALIZAR LAS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"Desde esta gerencia, la motivación ocurre en un muy alto porcentaje, ya que si un trabajador no está motivado, no tendría que estar trabajando".

2) ¿CÓMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES?

"La manera de transmitir información a los empleados tiene que ser lo más claro posible, es por eso que esto ocurre en un alto porcentaje".

3) ¿LA TOMA DE DECISIONES SE DESARROLLA EN EL MEJOR NIVEL ORGANIZACIONAL ADECUADO?

"Sí, en un alto porcentaje".

4) ¿QUÉ IMPORTANCIA LE DAN AL LIDERAZGO?

"Es fundamental formar grandes líderes para un mejor desarrollo de la empresa, así que le damos una importancia fuerte y concretamente alta".

5) ¿CÓMO CONSIDERA QUE SE ENCUENTRAN LAS CONDICIONES AMBIENTALES DENTRO DE LA EMPRESA?

"En todos los sectores son muy malas las condiciones, nosotros seremos la excepción, ya que al tratarse de alimentos y bebidas, todo tiene que estar en condiciones muy buenas".

6) ¿QUÉ NIVEL DE RESPONSABILIDAD OBSERVA EN LOS EMPLEADOS?

"Un alto nivel".

7) ¿EN QUÉ ESLABÓN SE ENCUENTRAN LOS SALARIOS DE TODOS LOS EMPLEADOS?

"Las condiciones del país no son las óptimas para que todos los empleados tengan un salario digno de acuerdo a la tarea que realizan".

8) ¿CREE QUE SE CUMPLEN LOS DESAFÍOS QUE SE PLANTEAN EN TODA LA EMPRESA?

"Son cumplidos medianamente".

9) ¿CÓMO EVALÚA LAS RELACIONES LABORALES ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Son altamente buenas".

10) ¿CÓMO CARACTERIZA LA COOPERACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Es muy buena la cooperación que existe entre los empleados y crece cada día más".

11) ¿EXISTEN CONFLICTOS ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Para nada".

12) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN IDENTIFICADOS CON LA EMPRESA?

"Solamente la mitad".

13) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN SATISFECHOS CON SUS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"Se sienten medianamente satisfechos".

14) ¿EN QUE PORCENTAJE SE CUMPLEN CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

"En un 50%".

15) A MODO DE CONCLUSIÓN, ¿CÓMO CALIFICA EL CLIMA LABORAL EXISTENTE EN LA EMPRESA?

"Muy Bueno".

GERENCIA DE CALIDAD:

Duodécimo entrevistado:

Nombre: Lacho, Darío.

Puesto: Gerente de Calidad.

1) ¿SIENTE QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTEN MOTIVADOS A LA HORA DE REALIZAR LAS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"Es lo más importante de la empresa y ocurre en un muy alto porcentaje".

2) ¿CÓMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES?

"Tiene que ser precisa y exacta, y puedo decirte que esto ocurre en un alto porcentaje".

3) ¿LA TOMA DE DECISIONES SE DESARROLLA EN EL MEJOR NIVEL ORGANIZACIONAL ADECUADO?

"Siempre, en un alto porcentaje, pero trabajamos todos los días para que ese porcentaje crezca aún más".

4) ¿QUÉ IMPORTANCIA LE DAN AL LIDERAZGO?

"Es tarea primordial capacitar a los líderes continuamente, para que su efectividad en el trabajo con los subordinados sea muy alto".

5) ¿CÓMO CONSIDERA QUE SE ENCUENTRAN LAS CONDICIONES AMBIENTALES DENTRO DE LA EMPRESA?

"Malas, es algo que me da vergüenza, pero tratamos de mejorarlas".

6) ¿QUÉ NIVEL DE RESPONSABILIDAD OBSERVA EN LOS EMPLEADOS?

"Desde mi lugar, sostengo que la mitad de los empleados presenta un alto compromiso con la responsabilidad, pero la otra mitad cumple con esta dimensión en un nivel por debajo de la mitad".

7) ¿EN QUÉ ESLABÓN SE ENCUENTRAN LOS SALARIOS DE TODOS LOS EMPLEADOS?

"El gobierno no ayuda mucho para que los salarios dejen de ser bajos. Nos ponen muchas trabas para desarrollar nuestras tareas".

8) ¿CREE QUE SE CUMPLEN LOS DESAFÍOS QUE SE PLANTEAN EN TODA LA EMPRESA?

"Se cumplen en un porcentaje alto".

9) ¿CÓMO EVALÚA LAS RELACIONES LABORALES ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Hay buena vibra entre todos los sectores, las relaciones son muy buenas".

10) ¿CÓMO CARACTERIZA LA COOPERACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Existe en un porcentaje alto".

11) ¿EXISTEN CONFLICTOS ENTRE LOS EMPLEADOS?

"No, para nada".

12) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN IDENTIFICADOS CON LA EMPRESA?

"Si, en un alto porcentaje siento que se sienten identificados con la empresa".

13) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN SATISFECHOS CON SUS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"La mitad de los empleados se siente satisfecho con su trabajo en la empresa. La idea es profundizar en este tema y mejorarlo ampliamente".

14) ¿EN QUE PORCENTAJE SE CUMPLEN CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

"En un 50%".

15) A MODO DE CONCLUSIÓN, ¿CÓMO CALIFICA EL CLIMA LABORAL EXISTENTE EN LA EMPRESA?

"Muy bueno sin lugar a dudas".

GERENCIA HÍPICA:

Décimo tercer entrevistado:

Nombre: Spangenberg, Federico.

Puesto: Gerente de Hípica.

1) ¿SIENTE QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTEN MOTIVADOS A LA HORA DE REALIZAR LAS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"Sostengo que los empleados se sienten muy motivados. La motivación es primordial para la empresa".

2) ¿CÓMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES?

"La manera de transmitir información debe ser siempre en un alto porcentaje de efectividad".

3) ¿LA TOMA DE DECISIONES SE DESARROLLA EN EL MEJOR NIVEL ORGANIZACIONAL ADECUADO?

"Si, sostengo que esto ocurre en un alto porcentaje de exactitud".

4) ¿QUÉ IMPORTANCIA LE DAN AL LIDERAZGO?

"Tener grandes líderes nos caracteriza, por eso que hagan su trabajo con un muy alto porcentaje de efectividad es lo primordial".

5) ¿CÓMO CONSIDERA QUE SE ENCUENTRAN LAS CONDICIONES AMBIENTALES DENTRO DE LA EMPRESA?

"Son malas, es un tema que siempre nos da en negativo".

6) ¿QUÉ NIVEL DE RESPONSABILIDAD OBSERVA EN LOS EMPLEADOS?

"Sólo la mitad de los empleados es responsable en su trabajo".

7) ¿EN QUÉ ESLABÓN SE ENCUENTRAN LOS SALARIOS DE TODOS LOS EMPLEADOS?

"Muy bajos, y con este gobierno las condiciones de mejora son escasas".

8) ¿CREE QUE SE CUMPLEN LOS DESAFÍOS QUE SE PLANTEAN EN TODA LA EMPRESA?

"Son cumplidos en un 50%".

9) ¿CÓMO EVALÚA LAS RELACIONES LABORALES ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Muy buenas, en un alto nivel".

10) ¿CÓMO CARACTERIZA LA COOPERACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS?

"La cooperación entre sectores es excelente".

11) ¿EXISTEN CONFLICTOS ENTRE LOS EMPLEADOS?

"No, para nada".

12) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN IDENTIFICADOS CON LA EMPRESA?

"Si, se sienten altamente identificados con la empresa".

13) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN SATISFECHOS CON SUS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"Se sienten altamente satisfechos con sus trabajos".

14) ¿EN QUE PORCENTAJE SE CUMPLEN CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

"En un nivel alto".

15) A MODO DE CONCLUSIÓN, ¿CÓMO CALIFICA EL CLIMA LABORAL EXISTENTE EN LA EMPRESA?

"Excelente".

GERENCIA DE MANTENIMIENTO:

Décimo cuarto entrevistado:

Nombre: Tresols, Raúl.

Puesto: Gerente de Mantenimiento.

1) ¿SIENTE QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTEN MOTIVADOS A LA HORA DE REALIZAR LAS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"Los empleados se sienten muy motivados dentro de la empresa".

2) ¿CÓMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES?

"Es algo indispensable para la empresa y ocurre en un alto porcentaje".

3) ¿LA TOMA DE DECISIONES SE DESARROLLA EN EL MEJOR NIVEL ORGANIZACIONAL ADECUADO?

"Siempre, en la mayoría de los casos".

4) ¿QUÉ IMPORTANCIA LE DAN AL LIDERAZGO?

"Formar grandes líderes está en nuestra filosofía, es por eso que le damos la mayor importancia posible".

5) ¿CÓMO CONSIDERA QUE SE ENCUENTRAN LAS CONDICIONES AMBIENTALES DENTRO DE LA EMPRESA?

"No son las mejores, y desde nuestro sector lo notamos en primera persona".

6) ¿QUÉ NIVEL DE RESPONSABILIDAD OBSERVA EN LOS EMPLEADOS?

"Observo un nivel alto de responsabilidad en los empleados".

7) ¿EN QUÉ ESLABÓN SE ENCUENTRAN LOS SALARIOS DE TODOS LOS EMPLEADOS?

"Por bajo de la media de lo normal del sistema laboral".

8) ¿CREE QUE SE CUMPLEN LOS DESAFÍOS QUE SE PLANTEAN EN TODA LA EMPRESA?

"En un alto porcentaje".

9) ¿CÓMO EVALÚA LAS RELACIONES LABORALES ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Medianamente buenas".

10) ¿CÓMO CARACTERIZA LA COOPERACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Depende de los sectores, por eso las considero al igual que a las relaciones, medianamente buenas".

11) ¿EXISTEN CONFLICTOS ENTRE LOS EMPLEADOS?

"No, para nada".

12) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN IDENTIFICADOS CON LA EMPRESA?

"Sostengo que se sienten altamente identificados con la empresa".

13) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN SATISFECHOS CON SUS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"En un nivel medio".

14) ¿EN QUE PORCENTAJE SE CUMPLEN CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

"50%"

15) A MODO DE CONCLUSIÓN, ¿CÓMO CALIFICA EL CLIMA LABORAL EXISTENTE EN LA EMPRESA?

"Bastante bueno, estable".

GERENCIA DE MARKETING:

Décimo quinto entrevistado:

Nombre: Quintana, Valeria.

Puesto: Jefa de Relaciones Públicas.

1) ¿SIENTE QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTEN MOTIVADOS A LA HORA DE REALIZAR LAS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"Sostengo que nuestra política es apostar a que los empleados se sientan motivados en un muy alto porcentaje".

2) ¿CÓMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES?

"Siempre hay que tratar de transmitirle al empleado la información que necesita de la mejor manera posible. Esto ocurre en un muy alto grado".

3) ¿LA TOMA DE DECISIONES SE DESARROLLA EN EL MEJOR NIVEL ORGANIZACIONAL ADECUADO?

"La participación continua de los jefes hace a que esto ocurra en un alto porcentaje".

4) ¿QUÉ IMPORTANCIA LE DAN AL LIDERAZGO?

"Un alto nivel de importancia para que todas las tareas se realicen por encima de las expectativas".

5) ¿CÓMO CONSIDERA QUE SE ENCUENTRAN LAS CONDICIONES AMBIENTALES DENTRO DE LA EMPRESA?

"Son medianamente buenas".

6) ¿QUÉ NIVEL DE RESPONSABILIDAD OBSERVA EN LOS EMPLEADOS?

"Todos los empleados cumplen con sus tareas con un alto nivel de responsabilidad".

7) ¿EN QUÉ ESLABÓN SE ENCUENTRAN LOS SALARIOS DE TODOS LOS EMPLEADOS?

"En un nivel medianamente bajo".

8) ¿CREE QUE SE CUMPLEN LOS DESAFÍOS QUE SE PLANTEAN EN TODA LA EMPRESA?

"No, solamente se cumplen en un 50%".

9) ¿CÓMO EVALÚA LAS RELACIONES LABORALES ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Altamente positivas".

10) ¿CÓMO CARACTERIZA LA COOPERACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Muy buena, existe mucha cooperación entre los empleados".

11) ¿EXISTEN CONFLICTOS ENTRE LOS EMPLEADOS?

"No, jamás".

12) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN IDENTIFICADOS CON LA EMPRESA?

"En un 50% calculo".

13) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN SATISFECHOS CON SUS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"Si, se sienten altamente satisfechos".

14) ¿EN QUE PORCENTAJE SE CUMPLEN CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

"En un 80%".

15) A MODO DE CONCLUSIÓN, ¿CÓMO CALIFICA EL CLIMA LABORAL EXISTENTE EN LA EMPRESA?

"Muy bueno".

GERENCIA DE OPERACIONES:

Decimosexto entrevistado:

Nombre: Casasa, Carlos.

Puesto: Gerente de operaciones.

1) ¿SIENTE QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTEN MOTIVADOS A LA HORA DE REALIZAR LAS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"Si, se sienten altamente motivados".

2) ¿CÓMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES?

"La califico en un alto porcentaje, es algo primordial y fundamental para la empresa".

3) ¿LA TOMA DE DECISIONES SE DESARROLLA EN EL MEJOR NIVEL ORGANIZACIONAL ADECUADO?

"Otro pilar fundamental para la empresa, y también la califico en un alto porcentaje".

4) ¿QUÉ IMPORTANCIA LE DAN AL LIDERAZGO?

"Los jefes deben contar con una alta eficacia en su trabajo, por eso se los instruye continuamente para que mejoren día a día".

5) ¿CÓMO CONSIDERA QUE SE ENCUENTRAN LAS CONDICIONES AMBIENTALES DENTRO DE LA EMPRESA?

"Son malas, pero estamos en un proceso importante de reconstrucción ambiental".

6) ¿QUÉ NIVEL DE RESPONSABILIDAD OBSERVA EN LOS EMPLEADOS?

"Un alto nivel de responsabilidad".

7) ¿EN QUÉ ESLABÓN SE ENCUENTRAN LOS SALARIOS DE TODOS LOS EMPLEADOS?

"Debido a políticas del gobierno nacional, los sueldos son bajos".

8) ¿CREE QUE SE CUMPLEN LOS DESAFÍOS QUE SE PLANTEAN EN TODA LA EMPRESA?

"Si, pero no ampliamente, indicamos que se trata de un 60 o 70 %".

9) ¿CÓMO EVALÚA LAS RELACIONES LABORALES ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Muy buenas son las relaciones, se nota en todos los sectores".

10) ¿CÓMO CARACTERIZA LA COOPERACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Excelente".

11) ¿EXISTEN CONFLICTOS ENTRE LOS EMPLEADOS?

"No, y no tienen que ocurrir nunca".

12) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN IDENTIFICADOS CON LA EMPRESA?

"Si, observo que se sienten muy identificados con la empresa".

13) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN SATISFECHOS CON SUS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"Muchas veces sí, varía según el sector".

14) ¿EN QUE PORCENTAJE SE CUMPLEN CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

"En un 50%".

15) A MODO DE CONCLUSIÓN, ¿CÓMO CALIFICA EL CLIMA LABORAL EXISTENTE EN LA EMPRESA?

"Muy bueno".

Decimoséptimo entrevistado:

Nombre: Cusolito, Fabián.

Puesto: Gerente de Servicios Generales.

1) ¿SIENTE QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTEN MOTIVADOS A LA HORA DE REALIZAR LAS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"Si, se sienten altamente motivados en todos los sectores".

2) ¿CÓMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES?

"Es algo primordial y fundamental para la empresa y tratamos de que se produzca con un alto porcentaje de efectividad".

3) ¿LA TOMA DE DECISIONES SE DESARROLLA EN EL MEJOR NIVEL ORGANIZACIONAL ADECUADO?

"La califico en un alto porcentaje gracias al trabajo de todos los jefes".

4) ¿QUÉ IMPORTANCIA LE DAN AL LIDERAZGO?

"La mayor importancia posible".

5) ¿CÓMO CONSIDERA QUE SE ENCUENTRAN LAS CONDICIONES AMBIENTALES DENTRO DE LA EMPRESA?

"Son malas, pero estamos mejorándolo día a día".

6) ¿QUÉ NIVEL DE RESPONSABILIDAD OBSERVA EN LOS EMPLEADOS?

"Un alto nivel de responsabilidad que mejora todos los días".

7) ¿EN QUÉ ESLABÓN SE ENCUENTRAN LOS SALARIOS DE TODOS LOS EMPLEADOS?

"Gracias al gobierno nacional, los sueldos son bajos".

8) ¿CREE QUE SE CUMPLEN LOS DESAFÍOS QUE SE PLANTEAN EN TODA LA EMPRESA?

"Si, en una medida media".

9) ¿CÓMO EVALÚA LAS RELACIONES LABORALES ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Excelentes".

10) ¿CÓMO CARACTERIZA LA COOPERACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Muy buenas son las colaboraciones entre los sectores".

11) ¿EXISTEN CONFLICTOS ENTRE LOS EMPLEADOS?

"No, de ningún tipo".

12) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN IDENTIFICADOS CON LA EMPRESA?

"Si, en un alto nivel".

13) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN SATISFECHOS CON SUS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"En un 50 %".

14) ¿EN QUE PORCENTAJE SE CUMPLEN CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

"En un 50%".

15) A MODO DE CONCLUSIÓN, ¿CÓMO CALIFICA EL CLIMA LABORAL EXISTENTE EN LA EMPRESA?

"Muy bueno, con capacidad de estar aún mejor".

GERENCIA DE SEGURIDAD:

Decimoctavo entrevistado:

Nombre: Marchetti, Diego.

Puesto: Gerente de Seguridad.

1) ¿SIENTE QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTEN MOTIVADOS A LA HORA DE REALIZAR LAS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"La motivación es un pilar fundamental para la empresa, es por eso que los empleados se sienten muy motivados siempre".

2) ¿CÓMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES?

"Transmitir la información a los subordinados de la mejor manera posible también es muy importante, por eso esto ocurre en un porcentaje muy alto".

3) ¿LA TOMA DE DECISIONES SE DESARROLLA EN EL MEJOR NIVEL ORGANIZACIONAL ADECUADO?

"Sumado a la pregunta anterior, esto ocurre en un alto porcentaje".

4) ¿QUÉ IMPORTANCIA LE DAN AL LIDERAZGO?

"Los grandes líderes generan que los empleados realicen un buen trabajo, es por eso que desde este sector creemos que el liderazgo debe tener un alto porcentaje de efectividad".

5) ¿CÓMO CONSIDERA QUE SE ENCUENTRAN LAS CONDICIONES AMBIENTALES DENTRO DE LA EMPRESA?

"Muy malas, pero mejorando".

6) ¿QUÉ NIVEL DE RESPONSABILIDAD OBSERVA EN LOS EMPLEADOS?

"Son altamente responsables".

7) ¿EN QUÉ ESLABÓN SE ENCUENTRAN LOS SALARIOS DE TODOS LOS EMPLEADOS?

"Bajos".

8) ¿CREE QUE SE CUMPLEN LOS DESAFÍOS QUE SE PLANTEAN EN TODA LA EMPRESA?

"Medianamente se cumplen".

9) ¿CÓMO EVALÚA LAS RELACIONES LABORALES ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Muy bien se llevan los empleados, por eso las relaciones entre ellos son muy buenas".

10) ¿CÓMO CARACTERIZA LA COOPERACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Excelente, sin lugar a dudas".

11) ¿EXISTEN CONFLICTOS ENTRE LOS EMPLEADOS?

"No, nunca existieron".

12) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN IDENTIFICADOS CON LA EMPRESA?

"Si, se sienten muy identificados".

13) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN SATISFECHOS CON SUS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"En un gran porcentaje se sienten satisfechos".

14) ¿EN QUE PORCENTAJE SE CUMPLEN CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

"En un 75, 80%".

15) A MODO DE CONCLUSIÓN, ¿CÓMO CALIFICA EL CLIMA LABORAL EXISTENTE EN LA EMPRESA?

"Muy Bueno".

GERENCIA DE SERVICIO AL CLIENTE:

Decimonoveno entrevistado:

Nombre: Sampalione, Gabriela

1) ¿SIENTE QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTEN MOTIVADOS A LA HORA DE REALIZAR LAS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"Los empleados se sienten muy motivados".

2) ¿CÓMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES?

"Informar claramente a los empleados es nuestra tarea primordial, y en la empresa ocurre en un alto nivel".

3) ¿LA TOMA DE DECISIONES SE DESARROLLA EN EL MEJOR NIVEL ORGANIZACIONAL ADECUADO?

"Es un tema muy importante para todos, y siempre ocurre que se toman las mejores decisiones en el mejor lugar posible".

4) ¿QUÉ IMPORTANCIA LE DAN AL LIDERAZGO?

"Los líderes de una empresa son la columna vertebral en la cual se apoyan los empleados, por eso se estima que el porcentaje de efectividad de sus tareas siempre sea alto".

5) ¿CÓMO CONSIDERA QUE SE ENCUENTRAN LAS CONDICIONES AMBIENTALES DENTRO DE LA EMPRESA?

"Son malas las condiciones ambientales".

6) ¿QUÉ NIVEL DE RESPONSABILIDAD OBSERVA EN LOS EMPLEADOS?

"Son responsables en un nivel muy alto".

7) ¿EN QUÉ ESLABÓN SE ENCUENTRAN LOS SALARIOS DE TODOS LOS EMPLEADOS?

"Bajos, debido a las políticas nacionales".

8) ¿CREE QUE SE CUMPLEN LOS DESAFÍOS QUE SE PLANTEAN EN TODA LA EMPRESA?

"Si, se cumplen altamente".

9) ¿CÓMO EVALÚA LAS RELACIONES LABORALES ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Son muy buenas las relaciones entre los empleados".

10) ¿CÓMO CARACTERIZA LA COOPERACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Excelente, de lo mejor de la empresa".

11) ¿EXISTEN CONFLICTOS ENTRE LOS EMPLEADOS?

"No, para nada".

12) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN IDENTIFICADOS CON LA EMPRESA?

"No, noto que los empleados no se sienten identificados con la empresa".

13) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN SATISFECHOS CON SUS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"Si, se sienten realmente satisfechos".

14) ¿EN QUE PORCENTAJE SE CUMPLEN CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

"En un 80%".

15) A MODO DE CONCLUSIÓN, ¿CÓMO CALIFICA EL CLIMA LABORAL EXISTENTE EN LA EMPRESA?

"Excelente".

GERENCIA DE SISTEMAS:

Vigésimo entrevistado:

Nombre: Seguin, Rodolfo.

Puesto: Gerente de Sistemas.

1) ¿SIENTE QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTEN MOTIVADOS A LA HORA DE REALIZAR LAS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"Los empleados se sienten muy motivados".

2) ¿CÓMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES?

"La transmisión de información es muy clara y precisa siempre".

3) ¿LA TOMA DE DECISIONES SE DESARROLLA EN EL MEJOR NIVEL ORGANIZACIONAL ADECUADO?

"Si, siempre".

4) ¿QUÉ IMPORTANCIA LE DAN AL LIDERAZGO?

"La mayor importancia posible, haciendo que en la empresa los lideres hagan su trabajo con un alto porcentaje de efectividad".

5) ¿CÓMO CONSIDERA QUE SE ENCUENTRAN LAS CONDICIONES AMBIENTALES DENTRO DE LA EMPRESA?

"Muy malas".

6) ¿QUÉ NIVEL DE RESPONSABILIDAD OBSERVA EN LOS EMPLEADOS?

"Los empleados son altamente responsables"

7) ¿EN QUÉ ESLABÓN SE ENCUENTRAN LOS SALARIOS DE TODOS LOS EMPLEADOS?

"Los salarios son muy bajos".

8) ¿CREE QUE SE CUMPLEN LOS DESAFÍOS QUE SE PLANTEAN EN TODA LA EMPRESA?

"Si, se cumplen en un alto porcentaje".

9) ¿CÓMO EVALÚA LAS RELACIONES LABORALES ENTRE LOS EMPLEADOS?

"Muy bien se encuentran las relaciones entre los empleados".

10) ¿CÓMO CARACTERIZA LA COOPERACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS?

"La mejor, los empleados cooperan mucho sin importar del sector que sean".

11) ¿EXISTEN CONFLICTOS ENTRE LOS EMPLEADOS?

"No, no existen".

12) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN IDENTIFICADOS CON LA EMPRESA?

"Medianamente se sienten identificados".

13) ¿OBSERVA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN SATISFECHOS CON SUS TAREAS DENTRO DE LA EMPRESA?

"Medianamente también".

14) ¿EN QUE PORCENTAJE SE CUMPLEN CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

"En un 50".

15) A MODO DE CONCLUSIÓN, ¿CÓMO CALIFICA EL CLIMA LABORAL EXISTENTE EN LA EMPRESA?

"Bueno".

Anexo N°3: Imágenes

I Isologo de la empresa



II Inauguración Hipódromo 1876



III Actualmente



IV Tribuna principal



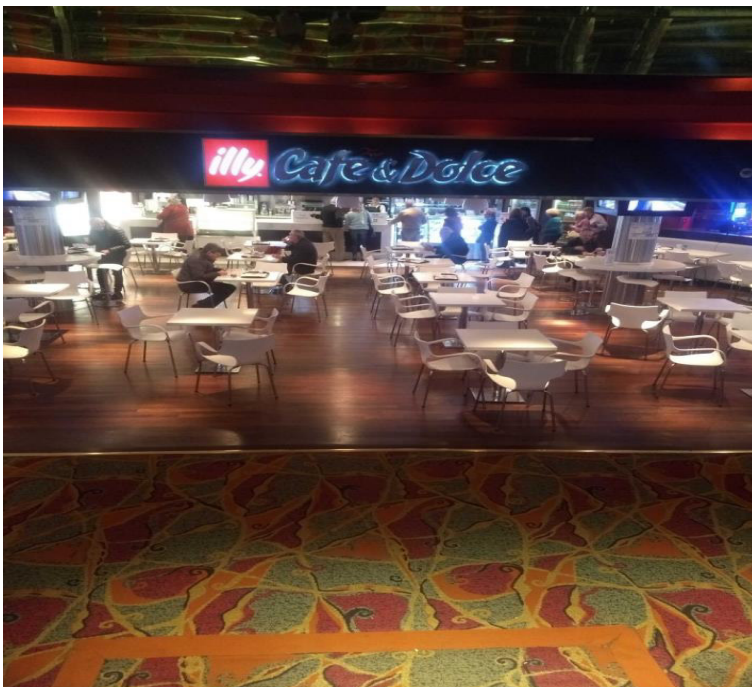
V Edificios internos



VI Salas de slots



VII Confitería Illy



VIII Confeitería Pura Ceba



IX Confeitería Pura cepa



X Sport Bar



XI Confeitería Berretín



XII Restaurant Tucson



XIII Personal de la gerencia de servicio al cliente



XIV Personal de la gerencia de Recursos Humanos



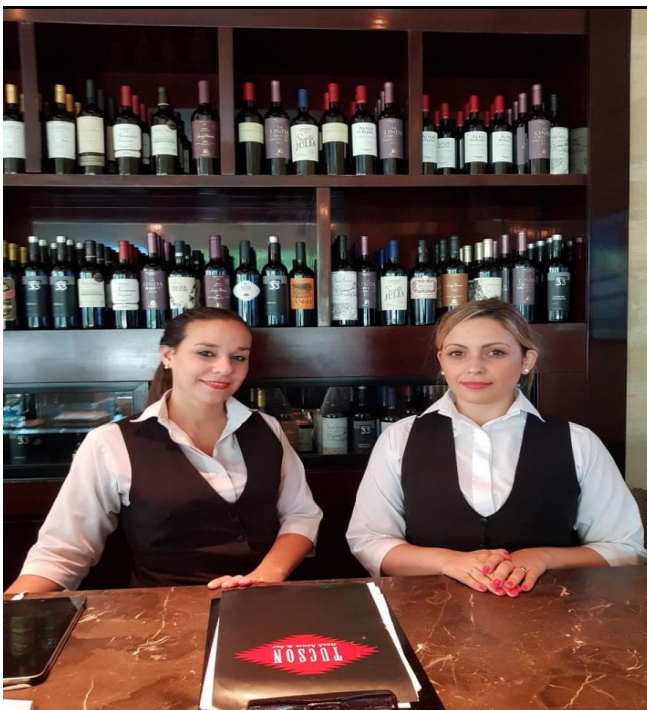
XV Personal de la gerencia de mantenimiento



XVI Personal de la gerencia de alimentos y bebidas



XVII Personal de la gerencia de alimentos y bebidas



XVIII Personal de la gerencia de seguridad



XIX Personal discontinuo de la gerencia de alimentos y bebidas



XX Personal de la gerencia de operaciones



Anexo n°4: Ubicación

Está situado en La Avenida del Libertador al 4101, entre las avenidas Olleros y Dorrego, del Barrio porteño de Palermo.

