



**Universidad de Buenos Aires**

**Facultad de Psicología**

**Cátedra: Psicología del Trabajo**

**Titular: Filippi, Graciela**

**2009**

**Programa de extensión: trabajo conjunto con la Facultad de  
Ingeniería Industrial de la universidad de Bs. As.**

**Alumnas:**

**Roca, Daniela  
Sellaró, Jorgelina**

**L.U.: 32145119/0  
L.U.: 30557692/0**

➤ INDICE

|                                       |        |
|---------------------------------------|--------|
| Abstrac .....                         | pp. 3  |
| Introducción.....                     | pp. 3  |
| Descripción de objeto de estudio..... | pp. 5  |
| Desarrollo.....                       | pp. 6  |
| Motivación.....                       | pp. 7  |
| Liderazgo.....                        | pp.11  |
| Clima laboral.....                    | pp.14  |
| Conclusión.....                       | pp.18  |
| Bibliografía.....                     | pp. 20 |
| _____ Anexo.....                      | pp. 21 |

## **Empresa sobre ruedas**

## ➤ ABSTRAC

El propósito del presente trabajo consistió en un análisis organizacional de una empresa dedicada a la venta de vehículos, Simoni y cia. Se tuvo en cuenta tanto *la estructura organizacional* como *los procesos organizacionales*, haciendo foco en la motivación, el liderazgo y el clima organizacional de la empresa. Se llevaron a cabo entrevistas y observación participativa de distintos sectores de la empresa. La intervención fue de manera conjunta entre alumnos de la facultad de Ingeniería y psicología. Encontramos que los empleados tienen satisfechas las necesidades de integración, así como el presidente las de autoestima. El presidente de la compañía funciona como un líder moderadamente directivo y alentador; su grupo de trabajo alcanzó cierta madurez respecto a la realización de las tareas y las interacciones sociales. También se apreció un clima laboral de estilo consultivo. Motivación, liderazgo y clima se encuentran equilibradamente combinados en esta empresa lo que se evidencia en su buen funcionamiento.

## ➤ INTRODUCCIÓN

Como alumnas de la Facultad de Psicología, de la Universidad de Buenos Aires, hemos realizado un acercamiento al ámbito organizacional a partir de una participación conjunta con alumnos de la facultad de Ingeniería Industrial de la misma universidad.

El presente trabajo se orienta al análisis organizacional de una empresa dedicada a la venta de vehículos. Para tal propósito, nos sustentaremos en la información brindada no solo por la facultad de ingeniería, sino también y principalmente, por los aportes de una rama de la psicología: La Psicología Laboral, entendida como aquella disciplina que funciona como jano bifronte entre los recursos humanos con los que cuenta una empresa y la organización propiamente dicha. En este sentido, abordaremos el funcionamiento de una organización teniendo en cuenta la *estructura organizacional*, la cual abarca el

tamaño de la organización, el número de niveles jerárquicos, el grado de centralización de la toma de decisiones, entre otras. Y *los procesos organizacionales*, como ser el ejercicio de control, el modo de resolución de conflictos, los incentivos utilizados para motivar, etc. Nosotras haremos un recorte de los siguientes conceptos: motivación, liderazgo y clima organizacional. Pues creemos que son aquellos temas principales que hemos trabajado tanto en la materia Psicología del Trabajo como en la pasantía en la facultad de Ingeniería Industrial.

Como metodología de trabajo utilizaremos la entrevista y la observación participativa.

Esta aproximación, nos brindará la experiencia de participar de forma multidisciplinaria en lo que respecta a un campo, el laboral, donde la psicología poco a poco ha ido contribuyendo con interesantes aportes.

## ➤ DESCRIPCIÓN DE OBJETO DE ESTUDIO

La organización elegida es una concesionaria oficial Ford, (Automotores Simoni y Cía.SA) se dedica a la comercialización de automóviles y comerciales livianos, y brinda un servicio de taller mecánico a sus clientes principalmente y a la comunidad en general.

- La empresa esta ubicada en la zona de Lujan, Pcia. de Bs As., Argentina y no posee sucursales ni representantes. Vende principalmente en las zonas de Luján, Pilar, Moreno, Castelar, Escobar, Chivilcoy, 9de Julio y Lobos.
- Es una empresa familiar con dos generaciones de trayectoria y 40 años de presencia en el mercado automotor.
- La empresa esta conformada por 23 personas distribuidas en distintos departamentos, entre los cuales encontramos: la gerencia, administración, ventas, y repuestos y servicios<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Ver Anexo.

## ➤ DESARROLLO

Para comenzar consideramos de utilidad hacer una breve reseña del surgimiento de la empresa.

La familia Simoni, tenía dos negocios de ramos generales uno en la Pampa y otro en Gral. Rodríguez, pcia. de Bs. As. En 1963 deciden comprar cinco camionetas Chevrolet para luego vender (porque eran fanáticos de esa marca). En esa época Chevrolet estaba fundida, entonces les recomendaron ir a la Ford de Pacheco. Allí compraron las camionetas y Ford les propone que abran una concesionaria. De este modo surgió el negocio, según Esteban, actual propietario, “fue así de simple”.

El primer lugar donde se instaló la concesionaria fue en una esquina céntrica y tradicional de la ciudad de Lujan, entre las calles San Martín y Rivadavia. Como era una esquina céntrica no había mucho lugar para estacionar los autos y la sala de exposición era chica, por tal razón decidieron mudarse y ya hace 20 años que están en la presente locución. Así mismo, hace 4 años que remodelaron este lugar.

Analizaremos esta empresa desde ciertos aportes de la Psicología del Trabajo, entendida esta como *“una ciencia aplicada, de carácter social, que haciendo eje en el hombre en su medio laboral, intenta explicar los complejos procesos psicológicos que se desencadenan en la interdependencia espiralada (hombre, mundo externo laboral y mundo interno) sujeta a relaciones de invariancia y cambio”*<sup>2</sup>.

Esta disciplina nos brindará la posibilidad de conocer aspectos particulares de la cultura organizacional, de Simoni y cia; lo que nos permite dar cuenta de cómo se vive en esta empresa y nos dice que características deben tener las personas para poder pertenecer a ella.

Para esto comenzaremos por definir el concepto de organización según Schelemenson, quien la plantea como la configuración de un grupo humano complejo, que actúa, dentro de un contexto temporoespacial concreto, artificial y deliberadamente constituido para la realización de fines y necesidades específicas. El recurso humano de la Simoni y cia. está compuesto por aproximadamente veinte personas, que interactúan entre si. Esta interacción se

---

<sup>2</sup> Filippi, G.: El aporte de la Psicología el Trabajo a los Procesos de Mejora Organizacional.

puede visualizar en dos planos: uno de ellos es el *interpersonal* en el cual surgen necesidades intrínsecas, relacionadas con la formación y la experiencia; y por otro lado una retribución económica en aumento debido a la escasa capacidad de desarrollo dentro de la estructura de la empresa.

El otro de los planos es el de *sistema sancionado*, explícito e implícito, el cual podemos apreciar a partir de la coincidencia entre la estructura formal y efectiva de la empresa; donde la mayor carga de responsabilidad se concentra en la figura del presidente, quedando cada uno de los otros roles definidos a partir de sus puestos y funciones.

Otro elemento de dicho sistema es el contexto en el cual podemos ver un espacio en cual coexisten diferentes departamentos, que permiten la comunicación directa y a su vez facilitada por la tecnología (Internet y telefonía), la delimitación de este espacio, en la empresa visitada, estaba constituida por paneles de vidrios, lo que permitía una visibilidad multidireccional. Una característica a destacar es que las únicas puertas que existen son las de la presidencia, las cuales, durante el mayor tiempo que duro nuestro recorrido en la organización, permanecieron abiertas; a si mismo cuando era necesario comentar algo el gerente, las empleadas ingresaban a la oficina y aguardaban dentro, hasta que él dirigía la atención hacia ellas.

La psicología del trabajo nos permitirá desarrollar y relacionar con la empresa visitada los conceptos de motivación y liderazgo, estos forman un vínculo dialéctico que nos da la posibilidad de ahondar más en la vida de esta organización.

### Motivación:

La *motivación* de la relación individuo/organización, es la parte individual, es el porque el individuo tiene determinadas conductas. O sea es lo concerniente al sujeto, pero al estar inmerso en un vínculo es afectado a la vez que afecta al entorno laboral. En esta interacción el deseo es lo que une a las personas con sus motivaciones y la organización es lo que debería permitir que estos se puedan articular.

Para analizar la motivación en esta empresa tomaremos tres teorías citadas en el artículo “Motivación y Liderazgo” de L. Ferri y M. Fernandez<sup>3</sup> que nos permiten ubicar aspectos específicos: la teoría de las jerarquías de las necesidades de Maslow, la teoría de las necesidades de Mc Clellan y la teoría de los dos factores de Herzberg. Se podría poner como premisa a completar por cada una de estas la siguiente frase: “*Una persona esta motivada cuando...*”

### **Teoría de las jerarquías de las necesidades de *Maslow*:**

Se basa en la responsabilidad que tiene el trabajo en la satisfacción de determinadas necesidades. Representa los diferentes escalones en una pirámide que se pueden alcanzar en la medida en que ciertas necesidades son satisfechas. La pirámide propone cinco tipos, yendo de las más básicas, es decir las fisiológicas a las más superiores que son las de realización personal, pasando por las necesidades de higiene, las sociales y las de auto estima.

Los empleados de Simoni y cia. se encontrarían en el tercer lugar de la pirámide, en las necesidades de integración y recompensa, estas comprenden el ser aceptados como miembros activos de un grupo de trabajo. Hay aceptación y compañerismo.

En las entrevistas realizadas se pudo apreciar que tienen sentido de pertenencia en relación a la empresa, se reconocen como miembros de la misma y a su vez se diferencian de los miembros de las otras egresas, por ejemplo en relación a otras concesionarias, aun cuando no estén dentro del áreas geográfica en la que están ellos. Así mismo se pudo apreciar una buena relación entre compañeros de trabajo, donde no hay relaciones muy cercanas pero si buenas relaciones de trabajo, despertando esto un clima agradable de trabajo, sin mucho ruido y por lo que se puedo apreciar muy eficiente.

Por otro lado el gerente de la empresa estaría ubicado en el plano de las “necesidades de autoestima”, ya que adquiere reconocimiento externo de la empresa “madre” (Ford), por medio de capacitaciones especiales y con

---

<sup>3</sup> Ferrari, L.: Liderazgo y Motivación. Ficha de cátedra. Bs. As. 2007.

premios a la calidad de servicio que pudimos ver en nuestro paso por la empresa. Con los cuales el prestigio queda demostrado.

A su vez el presidente tiene una serie de responsabilidades bidireccionales, hacia Ford y hacia su propia empresa, ya que es exigido de ambos lados por razones distintas, desde el lado de la empresa madre, imponiéndole lanzamientos de ciertos autos y estrategias de venta que él no avala, como ser la parte de la empresa que esta terciarizada. Es un departamento de ventas que funciona paralelamente al de ellos, que opera con financiamientos y sistema de adjudicación, con los cuales el presidente de la empresa no esta de acuerdo, dice “son una mentira, venden ilusiones, porque hoy el auto sale a un valor y si el mes que viene aumenta se perdió el valor del auto con el que ingresaste”. Y desde su propia empresa, se encuentra con las responsabilidades diarias de estar al mando de una organización.

Que el gerente de la empresa este un escalón mas arriba en la pirámide de las necesidades le permite tener una visión mas concreta de las necesidades de sus empleados.

### ***Teoría de las necesidades de Mc Clelland:***

Mc Clelland, en sus investigaciones ha observado que una marcada necesidad de logro -un impulso por triunfar o destacar- guarda relación con el grado de motivación que tienen las personas para ejecutar sus tareas laborales. Las personas motivadas tienen tres impulsos básicos: la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación, o asociación estrecha con los demás.

*Necesidad de logro*, que estaría dada por el sobre salir o destacarse, el buscar metas desafiantes y ser responsable de los éxitos y los fracasos.

*Necesidad de afiliación*: esta movilizado por el agradar, ser aceptado por los demás y tienden a las situaciones cooperativas.

*Necesidad de poder*: esta necesidad se basa en la satisfacción del “estar a cargo”, en el influenciar a los demás y en el prestigio.

Estos tres impulsores se pueden encontrar en el gerente, y por sobre todo se ven más destacadas las necesidades de logro y las necesidades de poder. Esto se puede ver en su intención de destacarse o destacar a la empresa y sus

servicios, en relación a la competencia, brindando capacitaciones o destacando los factores de honestidad en sus empleados. Por otro lado se distingue un alto grado de control, no basado en el miedo, sino en la comunicación y en la resolución de los problemas de la forma mas adecuada. Se puede ver la impronta del gerente tanto sobre las situaciones generales, como en las particulares de la empresa, lo que se deja ver en su frase “todo pasa por mis manos”.

Una figura de autoridad con estas características y distribuidos de esta manera permite que la empresa se destaque por su éxito tanto gerencial como empresarial.

### **Teoría de los dos factores de Herzberg:**

Herzberg, en base a una serie de investigaciones, llegó a la conclusión de que la satisfacción y la insatisfacción laborales se debían a dos series independientes de factores. Este modelo más complejo de las necesidades -en el que tanto satisfactores como insatisfactores pueden estar presentes en una sola persona subraya la importancia de que los gerentes entiendan las diferencias entre una persona y otra cuando diseñan sus posiciones para la motivación.

*Factores higiénicos:* son los factores de la insatisfacción, las políticas, las relaciones con los superiores y con los subordinados, condiciones de trabajo, entre otras.

En Simoni y cia, hay una calificación positiva de estos factores, o sea, hay ausencia de insatisfacción. Se pudo observar una buena predisposición a las políticas dictadas por los superiores, un clima muy agradable, no solo en lo que concierne a lo edilicio, sino también al orden, limpieza y distribución del espacio. No se notaron roces o insatisfacciones, por el contrario todo se daba en un contexto acogedor y hasta familiar.

*Factores motivantes:* los factores satisfactorios, son intrínsecos, guardan relación con el contenido del trabajo, realización, reconocimiento, responsabilidad, ascenso y recompensas por el desempeño del trabajo.

Todos estos componentes estarían presentes, ya que como las responsabilidades están bien distribuidas y están claras, de este modo cada uno sabe que tiene que hacer, como y hasta donde llega su incumbencia en el proceso de la venta o del servicio de taller de un auto.

El único componente que prácticamente no estaría es el ascenso, ya que no hay mucha posibilidad de desarrollo de carrera dentro de la empresa, el techo es muy visible y esto no permite desarrollar una carrera dentro de la concesionaria. Pero creemos que se puede compensar con el hecho de que la empresa se posiciona como un espacio para formar empleados en el proceso de adquirir experiencia y este sería el factor esencial para que mucha gente desee trabajar en esta compañía. Aunque este sea muchas veces un problema por la alta rotación de ciertos puestos de trabajo.

Si bien consideramos que debe haber insatisfacciones, con nuestro paso por la empresa no pudimos dar cuenta de ellas, en cambio si estaban de relieve las relaciones interpersonales muy cordiales y un clima de trabajo realmente muy tranquilo, en el cual se destacaba la cercanía con el gerente.

## Liderazgo:

El liderazgo lo podemos comprender como aquel concepto relacional, que involucra tanto al agente que influye como a la persona influida, pues sin seguidores no habría líderes y estos dependen de la gente a la que guiarán.

Para intentar explicar como se manifiesta el ejercicio del liderazgo en la empresa Simoni y cia., tomaremos los aportes de P. Hersey y K. Blanchard, (Hersey & Blanchard, 1977; Hersey, 1984) citados en el artículo “Motivación y Liderazgo” de L. Ferri y M. Fernandez<sup>4</sup>, en lo que se refiere a la teoría del liderazgo situacional. Dicha teoría afirma que no existe un único estilo de liderazgo ideal y eficaz, sino que este dependerá del entorno en el cual deba ser implementado, debido a que dependerá de la situación específica, la cantidad de dirección y apoyo socioemocional requerida, pero principalmente del nivel de madurez del grupo, la cual es entendida como el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades, la habilidad y experiencia relacionadas con la tarea.

---

<sup>4</sup> Idem.

Esto quiere decir que entre el director y los subordinados, se constituye una relación dialéctica en donde las particulares del liderazgo, produce modificaciones en las características del grupo y este condiciona al líder a reajustar su comportamiento. En este sentido es conveniente pensar al liderazgo en un continuo que va desde un estilo más autoritario a uno más democrático, según la fase o nivel de madurez en el que se encuentre el grupo.

Es posible distinguir cuatro fases:

*La fase inicial* se corresponde con estilo directivo de liderazgo, en donde es el líder quien identifica los problemas y determina los roles, establece los objetivos y el plan de acción así como la organización, el método, y los tiempos de trabajo. Este tipo de estilo es requerido ya que el grupo trabaja en modo de crisis y es inmaduro para organizarse por sí mismo, por lo tanto requiere de supervisión y evaluación permanente.

*En la fase siguiente* nos encontramos con un grupo incorporando el modo de revolución de problemas; en este caso el líder tendrá características de instructor, pues aún será el encargado de identificar los problemas, establecer objetivos, pero al mismo tiempo alentará a que el grupo tome iniciativa, estimulará la comunicación recíproca y tomará decisiones y desarrollará planes de acción escuchando y consultando las opiniones de los subordinados. La evaluación de la ejecución de los trabajos será constante hacia los empleados.

*En la tercera fase* el líder ya no será tan directivo sino que su función principal es apoyar, por ende lo que caracteriza este estilo de liderazgo es favorecer la participación en la definición de metas, así como involucra a colaboradores en la identificación de los problemas. En este nivel de madurez, los empleados empiezan a buscar mayor responsabilidad y autonomía en lo que respecta la definición de roles, formas de hacer la tarea y desarrollar planes de acción. La evaluación se hace con los colaboradores en relación al trabajo realizado.

Coincidiéramos que la empresa que elegimos se encontraría en esta etapa, porque los problemas se detectan no solo desde la gerencia, sino desde cualquier puesto, y siempre se intenta resolverlos de la mejor manera, previa charla del gerente con las personas responsables. En palabras del gerente, “acá cuando hay un problema, se plantea y después charlamos para ver como hay que solucionarlo, hay cosas que las puedo resolver solo yo y hay otras que

dependen de que las chicas corrijan cosas o cosas por el estilo. Esto es como una familia y yo fuera el papa, tus hijos hacen las cosas mal una vez, les preguntas que paso, las hacen mal dos veces, los retas y si no se entendi6 y se hacen mal otra vez, bueno ah3 uno les da un chirlo”.

El gerente tambi6n hizo alusi6n a las evaluaciones, diciendo que cuando llegan los informes, si las cosas est6n bien, nos reunimos y se los felicita por el trabajo realizado, y si hubiera alg6n problema, nos reunimos y se charla.

*En la 6ltima fase* ya nos encontramos con un grupo que trabaja bajo el modo de autoorganizaci6n, pues sus miembros se tornan autodirectivos y son capaces de definir, junto a su l3der, los problemas y establecer metas y objetivos participativamente. Siguiendo esta misma l3nea, el l3der delegativo permitir6 que sean los subordinados quienes definan sus propios roles y desarrollen su plan de acci6n. Como los empleados han incorporado experiencia en lo que respecta a sus tareas, ser6n ellos mismos quienes eval6en su trabajo, y el l3der los monitorear6 peri6dicamente.

Lo que esta evoluci6n dial6ctica, que se produce entre el l3der y el grupo, pone de manifiesto es que a mayor conocimiento de la tarea y mayor apoyo socioemocional por parte del l3der, se incrementar6 la madurez del grupo, lo que consecuentemente implicar6 un menor monitoreo de su actividad.

Otro complemento que podr3amos hacer a la teor3a de liderazgo situacional es el aporte que hacen Fiedler y Vroom, quienes distinguen que el liderazgo situacional puede estar preferentemente centrado en la tarea o en las personas. En el primer caso tenemos a un directivo cuyas caracter3sticas de mando son: del tipo autocr6ticas, restrictivas y distantes. Esta orientado a la productividad y si bien no satisface a las personas estructura la tarea e impacta mas en la cohesi6n grupal.

En el segundo caso, tenemos el liderazgo centrado en las personas, donde las particularidades de este estilo son: la actitud democr6tica, permisiva y participativa. Al no estar focalizado en la productividad tiende a satisfacer a las personas y la cohesi6n del grupo. Este es el estilo que mas se corresponde con las caracter3sticas del l3der de Simoni y cia, es decir con el gerente, pues el remarcaba en la entrevista que le interesa que sus empleados est6n c6modos para trabajar, que su empresa era como una familia. Lo que

evidencia su interés por las personas. Y que si bien le interesa vender, no esta obsesionado con eso, pues el prefiere mantener su estrategia de venta y los clientes, por sobre las disposiciones de casa central (Ford), la cual le plantea vender según un determinado plan (Plan Ovalo).

## Clima laboral:

En este último apartado intentaremos describir las atmósferas que se generan en los lugares de trabajo, y la importancia e incidencia que tienen esta en el desempeño, la producción y la evolución de una empresa. Si bien existen distintas perspectivas para pensar el clima dentro de una empresa creemos que lo expresado a continuación es la más acorde.

El clima laboral constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que esta proyecta a sus empleados y al mundo exterior<sup>5</sup>.

En el clima humano o psicológico que se genera dentro de la empresa intervienen distintas variables, ya sean condiciones de la misma organización, como son la estructura y los procesos organizacionales, interactúan con la personalidad de los miembros de la empresa para producir distintas percepciones, que a su vez irán en concordancia con el rol y el lugar que ocupe cada individuo dentro de la organización. En resumen, la percepción del clima laboral es una función de las características del que percibe, de las particularidades de la organización y de la interacción de ambos elementos.

Likert propone<sup>6</sup>, en relación del clima laboral, la teoría de los sistemas organizacionales, la cual sostiene que según la percepción que tienen los subordinados respecto del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales, sumado a sus informaciones, capacidades, valores, entre otras; llevarán a cabo determinado tipo de comportamiento.

Según este autor hay tres tipos de variables: causales, intermediarias y finales, que determinan las características de una organización particular.

Las variables causales son variables independientes y determinan la dirección en que una organización evoluciona así como los resultados que

---

<sup>5</sup> Burner, L. El Clima de trabajo en la Organización. Cap.: 1. México 1992

<sup>6</sup> Likert, R., Le gouvernement participatif de l'entreprise, Collection Hommes et organisations, Paris, 1994.

obtiene; la modificación de estas, alteraran las otras variables. Ejemplos de estas serían: la estructura de la organización (tamaño de la organización, especialización de funciones, entre otros) y su administración.

Las variables intermediarias evidencian el estado interno y la salud de la empresa (por ejemplo las motivaciones, actitudes), constituyen los procesos organizacionales.

Las Variables finales son dependientes, y son producto del interjuego de las dos variables anteriores. Reflejan los resultados alcanzados por la empresa y constituyen la eficacia organizacional.

La combinación e interacción de estas tres variables hacen posible diferenciar cuatro tipo de climas que van desde el autoritarismo extremo a uno muy participativo.

#### **Climas autoritarios:**

- *Autoritarismo explotador:* se caracteriza ser estrictamente autocrático y por la falta de confianza de los directivos hacia los subordinados. La atmosfera de trabajo es temerosa ya que se utiliza el miedo y el castigo como fuerzas motivacionales. La toma de decisiones así como loas medidas de control se toman en la cima de la estructura. La comunicación es minima y el trabajo en equipo no existe. Esto lleva a que los empleados se encuentren insatisfechos y no poseen sentimientos de responsabilidad. Suele conformarse una organización informal que suele buscar reducir el control formal.
- *Autoritario paternalista:* en este caso encontramos que la dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados. Las decisiones fundamentales se toman en la cima, la comunicación sigue siendo escueta. Las fuerzas motivacionales son principalmente el dinero y el status. Suele predominar la insatisfacción pues estas características recién enumeradas lleva a que los subordinados no se sientan responsables de sus logros, escaso el trabajo en equipo. Suelen desarrollarse una organización informal que puede reaccionar o apoyar a la organización formal.

### **Climas participativos:**

- *Consultivo:* en este tipo de clima encontramos que la confianza de los superiores hacia los subordinados es bastante elevada, pues los primeros suelen consultar a los segundos, lo que incrementa el sentimiento de responsabilidad de los empleados respecto a los logros así como la interacción entre los distintos niveles de la empresa ya que se ve favorecida por las comunicaciones ascendente, descendente y lateral. Si bien las decisiones se toman en la cumbre, los subordinados pueden hacerlo cuando se trata de decisiones específicas a los niveles inferiores. Estas características posibilitan una moderada satisfacción en el trabajo, con los pares y la organización. Puede llegar a desarrollarse una organización informal, la cual puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.

Este es el clima que se corresponde en mayor medida con el que pudimos apreciar en la empresa, pues si bien la mayor parte de las decisiones las toma el gerente de Simoni, el mismo expresó en la entrevista que hay cuestiones específicas de las demás áreas y que no son trascendentales para la empresa, que son tomadas por los empleados. Otro aspecto que se pudo apreciar se relaciona con la confianza que deposita el director sobre los empleados, pues él destaca que son como una familia, en la cual más allá que exista confianza entre los miembros queda bien definido los lugares y quien es la autoridad. Dice el gerente: *“Esto es como una gran familia, viste vos tenes un hijo que es un poquito mejor, el otro que es un poquito más revoltoso, al revoltoso le tenes que poner más o menos una mala, y decir mira estos son los límites, y cuando no van los límites, lo pones en penitencia (...) estas son las pautas que nosotros queremos, esto es lo que vos tenes que hacer, viste, las ordenes las doy yo, como yo siempre digo si a vos no te gusta, yo voy a escuchar si tengo una propuesta mejor, sino seguí con esta porque esta por algo la estamos haciendo...”*

Este tipo de clima favorece a la dinámica de la organización procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros, lo que pudimos corroborar no solo observando la forma de trabajar de los empleados,

sino también a partir de lo que ellos nos relataron, coincidiendo que es muy gratificante y se siente a gusto trabajando en la compañía.

- *Participación en grupo:* lo que identifica a este tipo de clima laboral es la delegación de las responsabilidades, pues la relación entre los niveles superiores e inferiores se caracteriza por la elevada confianza. La toma de decisiones se dispersa por toda la organización. Los empleados trabajan en equipos lo que a su vez resulta beneficiado por la comunicación ascendente, descendente y lateral sin interferencias. Estas condiciones de amistad y confianza, posibilitan a que los empleados se encuentren motivados por la participación y la implicación en las tareas y en el establecimiento de objetivos y toma de decisiones. La organización informal coincide con la formal.

Las motivaciones en esta empresa están muy relacionadas con la figura del líder, ya que este es el encargado, junto con cada uno de sus empleados, de que en la empresa reine un clima en el cual la motivación no sea solo extrínseca, sino interna de cada uno de las personas que trabaja allí, para esto se los motiva constantemente, generando una dialéctica ideal en la cual no solo la organización funciona y rinde, sino que el personal en su totalidad esta conforme y satisfecha extendiendo de este modo este bienestar en vida personal.

## ➤ CONCLUSIÓN

A lo largo de todo el trabajo dimos cuenta de aspectos que hacen a la cultura organizacional de Simoni y cia, que nos permitieron tener una visión mas amplia de lo meramente observacional.

Analizamos componentes del campo de la psicología del trabajo, como ser la motivación, el liderazgo y el clima laboral, lo que nos permitió apreciar de que cada uno de los miembros de la organización se hace cargo de sus deseos y la empresa brinda posibilidades para llevarlos a cabo. Que las necesidades se plantean en términos de tender a la autorrealización, según Maslow ya que se superaron las necesidades de niveles inferiores. Se podría decir que los miembros de esta empresa se encuentran satisfechos y motivados.

Otro aspecto importantísimo que pudimos descubrir el del rol alentador del líder, quien como gerente intenta manejar a la empresa como una “familia”, al margen de que la cantidad de empleados le permite esto, es un aspecto no menor que el busca en sus empleados. Encontramos a un líder que ya no tiene necesidad de ser tan directivo, porque su grupo de trabajo ya alcanzo cierta madurez como para realizar responsabilidades independientemente de él. Y en relación al clima laboral el estilo de líder del presidente de Simoni y cia. es consultivo, pues escucha sugerencia de sus subordinados.

Nuestra visión de la empresa, es muy buena, ya que pudimos ver un sistema relacional que funciona muy bien, que debe tener conflictos, pero lo que hace a un día en la empresa, no se pudo ver situaciones a destacar. Lógicamente esto nos generó cierta duda de si las cosas irían tan bien como parecía, y esto era así, ya que tuvimos acceso a las evaluaciones provenientes de Ford que dejaban ver la calidad de servicio, un dato no menos importante para una empresa que tiene como objetivo primordial brindar un servicio.

Si creemos que el poder es energía, podemos decir que en esta empresa fluye como agua de un río, el cual se topa con piedras, pero sin mayor dificultad sigue su curso.



➤ BIBLIOGRAFIA

- Bruner, L.: El Clima de Trabajo en la Organización. Cap.:1, 2. Editorial Trillas. México 1992.
- Filippi, G.: El aporte de la Psicología el Trabajo a los Procesos de Mejora Organizacional. Anexo: “Liderazgo, Poder y Motivación”. Editorial Eudeba. Bs. As. 1998.
- Ferrari, L.: Liderazgo y Motivación. Ficha de cátedra. Bs. As. 2007.
- Likert, R., Le gouvernement participatif de l'entreprise, Collection Hommes et organisations, Paris, 1994.
- Schlemenson, A.: La Perspectiva Ética en el Análisis Organizacional. Cap. VI, pp. 168-204. Editorial Paidós, Buenos Aires 1991.
- Material de cátedra de organización industrial III, brindado vía mail por la Facultad de Ingeniería de la universidad de Buenos Aires. Tema: motivación y liderazgo.

➤ ANEXO

## Entrevistas

### Primera entrevista: Gerente

Desde adentro de la oficina nos dice el gerente que entremos. Nos hace sentar, nos ofrece café y se sienta del otro lado del escritorio.

Entrevistadoras: Hola somos estudiantes de psicología y necesitamos hacer unas entrevistas y recorrer un poco la empresa para hacer un trabajo sobre psicología del trabajo.

Gerente: Esta bien.

Entrevistadoras: ¿Cuales son los orígenes de la empresa?

G: El origen es del año 63, esto nació en el año 63, nosotros, bah! nosotros no, mi padre, eran todos, todos tenían 2 casas de ramos generales una en La Pampa y la otra en General Rodríguez. Querían comprar cinco camionetas que eran fanáticos de Chevrolet. En esa época era Ford y Chevrolet, entonces vinieron acá a la Chevrolet de Lujan, porque creo que en esa época no había concesionarias y la Chevrolet estaba fundida y los mandaron a la Ford, cuando viene acá a la Ford lo mandan a Pacheco, justo Ford había empezado a producir en la planta Pacheco. Porque antes se producían en La Boca, habían inaugurado la planta Pacheco y entonces ahí le dicen si no querían ser concesionarios de auto. Entonces ahí compraron las camionetas y empezaron a ver el negocio de la concesionaria, en el año 63. Así fue de simple porque somos concesionario Ford.

E: ¿El lugar siempre fue este?

G: No, el primer lugar fue una esquina céntrica, que esta en el centro de la ciudad San Martín y Rivadavia, frente al Banco Nación, que era la esquina tradicional, hasta hace mas o menos 20 años atrás, que todavía estaba como un salón de exhibición, de esto todavía hace mas. De esto (hace un gesto señalando el lugar en el que están ahora) de la remodelación, ya hace 4 o 5 años mas o menos, se le dio toda una lavada de cara y se hicieron cosas nuevas.

E: ¿La decisión del traslado porque fue?

G: Del traslado fue porque ya era una esquina céntrica y no había mas lugar para estacionamiento, la esquina era una esquina céntrica, el espacio era chico, era un salón de exhibición en la esquina, en frente había otro galpón de lavadero, no había lugar para guardar unidades. Después recorremos las instalaciones.

Entra una de las empleadas, la que pide permiso una vez que estaba adentro ya que las puertas permanecen abiertas todo el tiempo, y le informa sobre un señor que viene a buscar un auto, él le dice que no sabia que venia, cree que este señor viene de Pehuajo. Pero que le informe que el auto esta pero tiene que esperar a que se hagan todos los papeles. Nos pide un minuto para ir a hablar con el señor.

E: ¿Su rol en la empresa?

G: Yo soy sereno, barro a la mañana. En estas pymes chiquitas, justo ahora tuvimos, bueno cada 10 años tenemos algún cimbronazo porque hay un equipo de venta que se yo y siempre hay alguno que se pasa un poquito de lista, nosotros no somos mucho de acotar gente, pero bueno, teníamos un vendedor, que se paso de lista tomo plata que no debía, pero bueno como pasa en todos lados, por eso estamos en una pequeña reestructuración. Pero sino a mi la función, de hecho por ser una sociedad anónima tiene que tener un presidente y un gerente general, pero yo estoy siempre arriba ayudándolos a todos, si falta algo de administración, falta algo de ventas, falta algo de servicio, viste el contacto con fabrica, el contacto con los bancos, pero a su vez tenés siempre una persona que esta en cada lugar, hay una de ventas, hay una de bancos, hay una con fabrica, las chicas en la administración con la gestoría, hay un grupo de sistema de ahorro para la venta. Yo estoy allá arriba mirando las cosas, hay un problema lo resolvemos, hay otro problema... es como decir un arquero, atajando, es mas o menos así la función.

E: O sea las actividades serian todas.

G: De todo un poquito, vos estas mirando arriba, la famosa pirámide, no se si la vieron la pirámide de la estructura, y estas mirando que esta pasando. Lo que tenés que tener siempre en una estructura de estas, la relación-volumen, si vos tenés una estructura de pirámide muy grande la relación-volumen, tiene que generar al gasto que vos producís, ¿soy claro en eso?

E: Si.

G: Perfecto.

E: ¿Su formación? ¿Sus estudios?

G: Gran School Collage La pampa (se ríe), no, yo estudié en un pueblito de 300 habitantes, después me llevaron pupilo en el oeste de La Pampa, bien al oeste. Estuve en un colegio de curas, después la secundaria la hice en otro colegio de curas, y como era tan eficiente (se ríe) me mandaron pasaron al nacional, me echaron de ese y me mandaron al nacional. Y después vine acá para ser perito ganadero, porque yo tenía debilidad por lo que era inseminación artificial, de la vaca, porque somos de La Pampa y somos criados en el campo, y bueno el hermano de mi papá, ellos eran tres hermanos, el hermano que estaba encargado acá en el año 78 fallece, entonces a mi me trajeron de La Pampa para... a que vine, vine a cerrarla la agencia, viene a cerrarla, eso fue en diciembre y nosotros cerrábamos balance en marzo y entonces vine para acomodar todo, banco, que se yo, porque a mi siempre me gustaron mucho los números, siempre tuve mucha facilidad para ver las cosas, entonces lo que hice en el campo fue ser mas administrador que andar en caballo, esas cosas nunca las hice. Entonces viene para cerrar, y cuando vi el negocio, dije, no, esta es una veta interesante, importante y tuve la suerte que enseguida me llevaron a Toronto Canadá, Ditroit Estados Unidos, tuve un montón de cursos y empecé a viajar, y bueno cuando me gusto a La Pampa no volví nunca mas. De hecho yo enseguida abrí una oficina, en total tuve tres oficinas distintas en Capital, que le vendía mucho al Estado, le vendía a Gendarmería, le vendía mucho a las petroleras, le vendía las constructoras, a todos los grandes del país les vendía, el sistema americano, es decir, tenés una base y de ahí al gran volumen. Era otra la economía, era otra la situación del país.

E: ¿Qué edad tenias?

G: Yo empecé a los 22, hace 32 años, tengo cuarenta y dos, (se ríe), voy a cumplir 54.

E: ¿Cuántas horas trabaja aproximadamente?

G: Yo desde hace 30 años hago siempre lo mismo, me levanto a las 6, llego acá alas 7, a las 7 tomo un café acá en un Am Pm, estoy acá hasta las 12, 12:30 vuelvo a mi

casa, tiro un rato la siesta y después vuelvo acá 14:30, 15, y estoy acá hasta las 7 de la tarde. Eso es lo que hago hace 30 años todos los días exactamente lo mismo y vengo los sábados medio día. ¿Vacaciones?, ¿que vacaciones tengo?, no soy de tomar, 15, 20 días yo me tomo una semana, cuatro días, pero tres cuatro veces al año, cinco días nos gusta mucho ir a esquiar, cinco días al mar, cinco días a una isla a algún lado y donde se da un fin de semana largo salgo un día antes o un día después, entonces son cuatro o cinco días que me voy. Te das cuenta cuando estas pasado de vuelta, cuando me doy cuenta agarro el auto y me voy, a mi me encanta manejar, andar en auto.

E: ¿Y hermanos tenés?

G: yo soy mellizo con una mujer, tengo una hermana mayor que siempre estuvo en La pampa y un hermano menor, que el es todo al revés que yo, es contador, es profesor de ingles pero siempre estuvo en el campo, nunca quiso, yo lo lleve a Estados Unidos conmigo a trabajar, quisimos hacer una sociedad pero nunca funciono. Así que esta con la explotación agropecuaria.

E: ¿Y tu hermana?

G: No, mi hermana no, se recibió en aquella época lo que era computación científica en el 78, estuvo con el grupo Bidas o Pérez Compan, de petróleo y fue a Arabia, Siria y que se yo pero ahora ya esta como jubilada. No ejerce nada.

E: ¿Cómo esta estructurada la empresa? El organigrama.

G: El organigrama, ya te lo digo (llama por teléfono y mientras sigue hablando), te lo digo es simple, igual ahora te lo traigo para que lo veas, esta el administrador y tres roles abajo (y le dice a una de las chicas por teléfono que traiga la carpeta de club Ford, la que tiene el organigrama y todo eso tráeme que yo saco, corta y continua hablando con nosotras). Tenemos tres, en su momento eran cuatro cabezas, se termino en su momento, tuvimos a la señora Beatriz, que hace mas de 40 años que esta jubilada, es todo el área administrativa, es la administrativa que la maneja, después esta todo el área de ventas, bueno que en este momento que yo lo tengo a cargo, pero bueno había un área de ventas. Y después repuestos y servicios, es el otro ala que lo maneja un, viene a ser un hijo de un hermano de papá, un hijo extramatrimonial, que esta ahí desde hace ya como 30 años, entonces, repuestos y

servicios lo maneja Luis, la parte de administración, banco, todo el estado financiero, Beatriz y la parte de ventas a cargo mío.

E: ¿y cual era el cuarto sector que ahora ya no esta?

G: El cuarto sector se dividía en dos partes, lo que era sistema de ahorro y venta tradicional (suena el teléfono y lo atiende).

E: Y porque ese cuarto sector...

G: (Interrumpe y sigue explicando) porque el sistema de ahorro lo pasamos terciarizado, es FJ, o J..., no me acuerdo como se llama, es terciarizado, de la producción es el 60% para la agencia y el 40% para los que producen, la chica que esta ahí afuera rubia (señala un escritorio que esta derecho a su oficina), con los dos vendedores, con los que están afuera, un grupo de 6 personas, esta terciarizado, no lo hacemos nosotros el sistema de ahorro. Trabajan con automotores Simoni, si vos ves folletería, y todo, ahora te muestro uno, pero es todo terciarizado (levanta la voz y se dirige a la chica rubia y le pide un folleto del plan ovalo).

E: ¿Cuál es el objetivo de la empresa?

G: El objetivo es, primeramente, el producto es el mismo en todos lados, nosotros tenemos las mismas lapiceras (levanta un lapicera del escritorio) que se venden acá y en todos lados, en Moreno, en Mercedes y donde sea, la diferencia esta en el servicio, en la pos venta... (Se acerca la chica con unos folletos, que luego el gerente nos los da a nosotras. Comienza a leer el folleto buscando donde dice la empresa terciarizada, no lo encuentra y dice, no, esa todo con nuestro nombre). Eso es toda la venta del sistema de ahorro, eso si, la administración la hacemos nosotros, la venta es de ellos, pero la administración es nuestra, la entrega, solamente lo que es venta la hacen ellos (se vuelve a dirigir a la chica y le pregunta por las siglas de su empresa y la chica le responde "J y F group").

E: ¿La comunicación como es?

G: La comunicación, hay reuniones, que no son periódicas, cada diez días, cada quince días, de hecho hay una comunicación, va toda la información para el superior, toda la información la recibo yo, toda y de ahí yo paso lo que es administración, lo que

es servicio lo que es plan ovalo, lo que es venta tradicional. Yo a la mañana me siento y miro todo acá lo que no puedo pasar lo dejaré para la tarde, pero todo viene, y después de ahí se llama a cada sector, ya hay un sistema de trabajo, donde se encadena uno con el otro. Porque si hay un error, yo pase mal un numero y lo pase, el que lo recibe cuando tiene que generar la operación, por ejemplo yo paso un numero, que lo pasa al vendedor, yo hoy porque estoy como vendedor, si ese numero no coincide con el que esta asentado en el sistema, ya esta, quiere decir que hay que hacer un remito o un certificado, un certificado viene a ser el titulo del automotor y el remito quiere decir que el auto esta ahí en el stock o esta pendiente de entrega de fabrica, entonces si uno de esos pasos falla es porque la cadena falló, ese es el sistema de control que hay cuando hay una comunicación. Por ejemplo si vos pasa, yo te digo te vendo esto (toma unos papeles del escritorio), esto tiene un numero se serie, un numero de chasis, el numero de chasis con el que nosotros trabajamos es con el que está, en todo trabajamos con el numero de chasis de la unidad, porque puede ser que yo te pase un numero de chasis pero no salió del listado, estamos vendiendo el mismo auto a dos personas, entonces eso tiene que estar dentro del control, la cadena de control lo que se dice.

E: ¿A usted le llega en forma escrita la información?

G: No, no, nosotros como el espacio es chico trabajamos mucho con lo que es oral. Que es lo que yo, yo firmó todo, hay algún problema me lo traen por escrito y yo lo firmo, o lo mismo si hay, bueno hoy ya pasamos todo (busca unos papeles en el escritorio), cuando hay ordenes de pago (encuentra un papel y nos los muestra, el mismo tiene tres firmas), ven esto, cuando hay ordenes de pago, ven yo lo controlo primero para que se pague, ven le pongo mi inicial, después quien lo confecciona y quien hace el cheque, y ahí están los controles, quien lo confecciona y quien hace el cheque, pone cada uno el gancho, entonces si pasó algo, pasa siempre por tres manos, para ver si el sistema de control funciona. Yo doy el autorizado, yo firmo y va a la sección pago, el que hace el pago lo inspecciona y pone el gancho, y el que hace el cheque que puede ser Beatriz o yo, somos dos nada mas lo que firmamos, verificamos de vuelta, el que recibe el pago firma como corresponde, el proveedor.

E: ¿Los conflictos mas frecuentes que hay?

G: No hay, hay, cual es el conflicto mas frecuente que tenemos nosotros es el servicio, porque como nosotros tenemos estructurada la venta que no, que ni estamos allá en el

cielo, ni allá abajo, la onda siempre la mantenemos, ni cuando hay mucha venta, ni cuando hay poca venta, cuando hay poca venta nosotros seguimos vendiendo igual, ¿porqué? Porque son casi 50 años de trayectoria, de mantener un servicio, de mantener la misma estructura, la misma confianza, la misma gente, la misma firma, porque que pasa hoy, te va mal y cambias la firma, en ves de Simoni ponés Simoni compañía o Santiago Simoni, siempre vas cambiando dos tres cosas hasta Ford hizo eso, primero era Ford Motor Compani, después era Ford S.A., después Automotor Latina, y ahora es Sociedad Automotor Latina, te cambian tres cuatro letras pero te cambia la firma, entonces no tiene una continuidad operativa de la trayectoria. Nosotros somos una de las cinco o de las cuatro ahora de las concesionarias mas antiguas del país, no hay continuidad, entonces eso tiene un valor. Entonces tenemos todos el mismo producto, pero vos le podes cobrar un peso mas pero le estas dando, que si viene acá y les decimos tenemos esto, en cualquier concesionaria no tiene el producto y lo que venden es un cartón, o sea ¿usted que auto quiere?, amarillo, rojo, y escribe todo, y hacen todo un papel bárbaro. Nosotros si vos ves, trabajamos con una sola una orden de pedido. (Haciendo alusión al señor que atendió al principio de la entrevista) Miren al señor, el señor viene de Pehuajo, en Pehuajo cuantas concesionarias tenés, pero llamó ayer y sabia que había un auto negro, que vale tanto, el llevo acá, y está el auto negro y vale tanto, se lo preparamos y la otra cosa es que nosotros operamos de Ford de contado, que quiere decir eso que vos tenés los títulos de los autos en tu caja fuerte, las otras concesionarias trabajan con un crédito, con otro volumen, con otro sistema, son distintos sistemas, no es que sean mejores o peores, trabajan con otro sistema, pero no tiene los títulos, no tiene nada porque primero pagan el auto, entonces primero le hacen la boleta y ahora venga mañana, mañana venga de vuelta. Yo trabajo como una despensa, es decir el sistema de almacenero, que querés ahí hay, el tarro de azúcar, el tarro de yerba, las arvejas, ¿Qué yerba tenés? Tengo la cruz malta, nobleza gaucha y no se que, anda tenés 60 autos, ¿Cuál querés? Si lo querés a cuadrado lo tenemos que pedir, y veremos que pasa, yo no te hago la operación, yo no te digo cuando vengas te lo llevas, sino elegí de lo que hay y te lo llevas, sistema supermercado viste.

E: Pero... eso que vos decís lo noto mas como una virtud que como un conflicto...

G: Claro, no, no claro, es una virtud eso. Perdón, claro, claro porque a lo que yo quería llegar es que eso te evita conflictos, vos vas a otro lado, por eso quería llegar a la parte de los conflictos, vas a otro lado, acá el tipo viene esta cinco minutos y se va con el auto, con los papeles y el tipo dice ustedes son una isla, no existe, por eso viene. En

otro lado fue, le hicieron la boleta el tipo se va contento, porque comprar el auto es importante, viste es la casa y el auto, es algo muy importante, no estamos hablando de algo que uno cambia, de una lapicera que uno cambia. Entonces ya cuando viene la segunda vez, no lo que le dije que rojo no es, es violeta, bueno esta bien violeta, cuando viene la tercera vez no, mire violeta no, la rueda no, ah, y no le cobre esto que viene, que el auto viene con un equipo de audio, viste todo un verso, entonces cuando el tipo sale, sale destruido, no quiere ver la concesionaria nunca mas, entonces lo que nos ayuda a nosotros es eso. El gran problema que tienen todas las ventas de autos cuando nosotros hicimos tanto la certificación ISO, como tercera parte de la internacional AEG, es el servicio, nosotros apuntamos a todo, nosotros de cien puntos estamos en 91, ahí llego la cuanta nueva, nueve puntos y pico de servicio, es algo que nos consigue ni en el mundo, nosotros por eso fuimos reconocidos tres veces, uno en Grecia, uno en Londres y el otro en Detroit, las tres medallas de oro de Champion de satisfacción, que es lo que quiere Ford, porque el producto vos lo vendes en cualquier lado, pero tener la satisfacción del cliente que se llevo el producto, que vos lo atendés, que lo llamas si necesita algo, es estar dándole, porque como yo digo, vos compraste un televisor, te falló la perillita, lo llamas una vez, lo llamas dos, a la tercera vez te ponen un contestador automático, que nosotros no tenemos, porque la gente lo que quiere ver es escuchar a alguien y no una maquina que le dice espere un minuto apriete el botón 2, ah se equivoco, apriete el botón 5, espere, ah no espere llame dentro de 40 minutos, no querés saber mas nada, si vos tenés un problema y no te atiende alguien, el pelo que era rojo lo tenés amarillo, porque no te dan una solución. Entonces cual es el problema, la gente que no compra el auto acá y nosotros no tenemos tanta capacidad de servicio para atender a toda la zona, porque es enorme la zona. Hoy por ejemplo vino un doctor que había comparado un auto en Pilar en Pilar hay dos concesionarias Ford, que había comprado un Mondeo y que de Ford le dijeron que venga acá, pero no tenemos tiempo, no tenemos turnos, nosotros le damos prioridad a la gente nuestra, todos los que compraron acá, después le damos prioridad a todos los que están en listado y si hay uno que viene no lo podemos atender, entonces ese tipo se va enojado, pero bueno, no compraste el producto, nosotros brindamos servicio, si podemos te lo hacemos, si no podemos no, no tenemos una capacidad para todos, si podemos te lo hacemos, sino podemos no.

E: ¿Y a nivel interno?

G: Y siempre hay, hay un grupo muy bueno, el grupo humano es muy bueno, de hecho siempre algún pequeño roce hay, de hecho tuvimos que sacar a uno de servicio, a uno

de ventas y hay otro de repuestos que viste... una pequeña hay...siempre que hay un grupo de gente, un grupo humano. Esto es como una gran familia, viste vos tenes un hijo que es un poquito mejor, el otro que es un poquito mas revoltoso, al revoltoso le tenes que poner mas o menor una mala, y decir mira estos son los limites, y cuando no van los limites, lo pones en penitencia una vez, la segunda le doy chas-chas y la tercera o lo comprendes o tengo que ser mucho mas drástico con vos, esto es lo mismo, mira estas son las pautas que nosotros queremos, esto es lo que vos tenes que hacer, viste, las ordenes las doy yo, como yo siempre digo si a vos no te gusta, yo voy a escuchar si tengo una propuesta mejor, sino seguí con esta porque esta por algo la estamos haciendo, porque nos dio resultado, hace 30 años que estoy, tengo mas o menos ganada la confianza, te da rédito, entonces sigamos con esta política, porque la vamos a cambiar, si hay una innovación, que todo cambio es mejor, entonces hagámosla, pero en base a que, tráeme propuestas, no verso, ni que se yo porque...(el teléfono estaba sonando desde hacia un rato y lo atiende).

E: ¿Tienen estrategias de venta?

G: Si, la estrategia mejor de venta para mi no es ni la publicidad, porque todo esto es un aviso gancho, yo dejé de vender esto (agarró uno de los folletos de plan de ahorro que había traído anteriormente la chica y todavía estaban sobre la mesa), no lo vendo, vos lo ves muy lindo, todo muy lindo sacamos la foto, todo bárbaro, pero esto es una mentira, el sistema de ahorro en la Argentina es una mentira, porque el auto se actualiza todo los meses, porque es en cuota, y el valor va cambiando, entonces vos sabes que vas a pagar hoy \$100, mañana \$120, mañana \$140, y llegas cuando te entregan el auto con suerte, a la mitad del plan que es ahora a 84 meses, a la cuota 40 pagaste el 50%, te entregan el auto y el otro 50% cuando lo vas a pagar es mas que el valor del auto, para que administres esos fondos te cobran el 1%. Yo lo tengo que hacer porque son políticas de venta de la terminal, y yo soy empleado de una terminal, o la aceptas o te vas, yo estuve como cuatro o cinco años, no hacia un plan, no lo hacia por política mía, peor ahora me dijeron o lo haces, o en vez de darte diez autos te damos cinco, en vez de cinco te damos dos, entonces tenes que entrar en esta política. Esta es una política, la otra que es la que yo digo que para mi es la mejor, que de hecho estamos en revistas, en algún semanario, toda la historia, pero mejor vení y te vendo mejor el auto, lo viste te gusto te fuiste con el auto, te fuiste contento, se lo dijiste a él, como yo le digo, boca-oreja, boca-oreja, vos te vas y decís allá te atienden bárbaro, venís un sábado y de diez personas, nueve ninguna es de Lujan, de Buenos Aires, de un lado del otro, y esa es la mejor política para una

empresa, cuando es una pyme, cuando te manejas con un volumen grande, ya la imagen la tenes que cambiar, te tenes que manejar institucionalmente con folleteria, con diarios, con revista, con publicidad, nosotros lo tenemos que hacer, lo hacemos, peor minimamente, lo tenemos que hacer porque la terminal te manda a hacer eso, peor sino la mejor es dar un buen servicio, porque nosotros estamos brindando un servicio, la mejor es prestar un buen servicio.

E: Entonces ustedes dependen de...

G: Nosotros dependemos de ellos, nosotros tenemos un auditor detrás de cada uno de estos planes, que no se caiga, que no le mientan, porque todo esto es una ilusión, usted dentro de tres años va a tenes un auto, estas vendiendo una ilusión, a algunos les toca en la cuota dos y a otros en la cuota sesenta, entonces si vos le vendes toda la mentira, el tipo a la cuota seis, siete, un mes lo entretenes, un mes, dos, pero al tipo en la cuota seis, siete el tipo ya viene verde y te quiere romper los vidrios, te quiere patear la puerta, te insulta de arriba abajo, porque le vendiste una mentira. Entonces lo que nosotros tenemos es un sistema de comisiones con los vendedores, el mes que lo vendieron, trimestral, a los seis meses y después de un año, las comisiones se renuevan, entonces ellos también están interesados, porque si se cae el plan se les cae la comisión a ellos. Y en el segundo caso lo que estamos haciendo es decirles, señores, ustedes vendan esta ilusión con seriedad, o sea, decirle esto es un auto, que va a haber una administradora, que hay un grupo, que se puede caer, estas son las condiciones, en Argentina nadie puede hacer futurología, si estamos en economía estable esta bien, pero mañana no sabemos que va a ser, nos sabemos si después de las elecciones, pasa o no pasa, esto fue siempre así, y cada vez los ciclos son mas cortos en la Argentina, cuando vos vendes un sistema de ahorro a siete años, seis años, no podes predecir, el riesgo lo esta corriendo, pero se lo tenés que decir, mire esto es así, si usted ahorra en su momento va a tener el auto, es así de simple.

E: Con respecto al personal, ¿hay capacitación?

G: Si, permanente, están permanentemente capacitándose. Ford ya tiene un instituto el IFCA, el Instituto de Ford de Comercialización de Argentina, después hay cursos universitarios y terciarios, aparte cada nivel de gente, los están mandando hay desde la UADE, hasta todas clases, hasta el técnico que entra. Porque ahora los autos no son mas una pinza, ni nada es todo laboratorio, es todo electrónica, es mas los chicos ya no pueden entrar con voluntad, tengo muchas ganas, mucha actitud de aprender, si

no salís de una industrial, con un piso básico, igual que un administrativo, no puede seguir ascendiendo, porque no capta, va al primer curso y te lo bochan. Uno va encadenado con el otro.

E: O sea que hay capacitación para distintas áreas.

G: Si, si, si, hay para ventas, para administración, para servicios, para repuestos y servicios, para nosotros.

E: Entonces todas las capacitaciones las hace Ford, vienen de Ford.

G: Ford, tiene su escuela y su tu título, y nosotros tenemos el consejo, el consejo es Consejo Consultivo de Concesionarias Ford y ellos con ACARA, que es el que reúne todas las terminales, ellos te mandan la lista con los cursos, si usted quiere inscribise o te mandan información de que en la UADE hay un terciario para nivel gerencial, y te dicen este curso vale \$15.000, vos negocias con el consultivo, y cinco pone la concesionaria y cinco consultivo, entonces todos participan para capacitar o a la gente o en la mayoría de las concesionarias son de familia, a la hija al hijo, al yerno, al pariente, para que quede todo dentro de la misma concesionaria. No se si soy claro.

E: Si, si. ¿Y ustedes hacen después evaluación de desempeño?

G: Si, si, te viene todo. Te viene todo calificado, tienen una calificación y después me la mandan a mí con sobre cerrado. Y te mandan de cada uno que evaluación tiene, esta que tengo acá es de cliente (levanta unas hojas y se las pone a leer), en que área lo atendieron mal. Esto hecho a los clientes, si fallamos en algo, en que fallamos, solicitud de turno, cordialidad,...

E: O sea, en función siempre de la opinión del cliente se hace la evaluación.

G: No, siempre no, esto lo hace una empresa que se llama... (Lee las hojas) Guest... (Sigue leyendo) como es que se llama, bueno una terciarizada, esta todo terciarizado para que no haya..., ellos llaman al cliente, llaman a Ford, llaman a la gerencia de la concesionaria y le mandan a la gerencia de la concesionaria, entonces el stand de Ford te dice quiero tener un objetivo de 70 puntos, el de la red es de 60, siempre estas abajo, nosotros estamos en 90, muy superior al resto de las redes, esto es cada 45 días. Tanto la certificación de ISO como la de Mas Ford te mandan cada tres o cuatro

meses, llega un auditor, se sienta y empieza a llamar, y empieza a tildar, la limpieza, el orden, el servicio, y todo tiene en cuenta. Después te llega a vos la información, que estas haciendo mal, que tenés que cambiar, o te sacan la certificación, entonces para volver a certificar les vamos a dar 6 meses para ordenar esto, entonces, tenés que ordenar y volver a certificar. Los programas son muy estrictos.

E: Entonces ustedes dependen de que les mande Ford las capacitaciones.

G: Nosotros somos empleados de Ford, todo dependemos de Ford, Ford es el jefe y te ordena a vos, viste por eso yo digo o las aceptas o no a las normas, si las aceptas caminas con ellos, si no las aceptas tenés que dedicarte a otra cosa.

E: A parte de esto que nos decís que viene de arriba, abajo, ustedes tiene algún tipo de informe que mandar.

G: Mónica es la que se encarga de ir sector por sector evaluando, llevando el control de registro. Va Mónica que también hace el trafico, lo que pasa que todo esto el manual de la calidad que nosotros firmamos con Ford, cuando hacemos la certificación, entonces tenemos que ir constantemente informándoles que es lo que hacemos nosotros, también trimestral, cuatrimestral, entonces va abajo y pregunta ¿que estas haciendo?, toma nota, a uno, después va y pregunta hay una lapicera así y así que figura en el stock, entonces tilda, va al archivo a mirar que este todo.

E: La selección del personal, ¿Cómo se hace?

G: Primero pasa, cuando necesitamos un personal, hemos probado de diversas maneras, primero lo hacíamos con una empresa terciarizada, después se lo dimos a otra empresa y nos dio ni, ni si ni no. El sistema común cuando necesitamos a alguien primero el aviso de pedido de personal calificado en un diario...

E: ¿Quién lo confecciona?

G: Beatriz. Una vez que pedimos vienen setenta chicas por ejemplo y de ahí seleccionan tres o cuatro, las vuelven a entrevistar y una vez que ellas ya dicen "bueno ustedes tres", recién ahí hablan conmigo. Preguntamos por la familia, por los antecedentes, tratamos de averiguar todo, porque como es muy familiar, siempre vamos al mismo tema, no es una empresa grande, entonces al estar muy

relacionados, tiene mucho que ver la parte afectiva. Pero si buscamos un contador tiene que ser contador, por mas que tenga muy buena performance afectiva si no cumple con los roles que buscamos no sirve.

E: O sea que buscan una calidad afectiva...

G: Exacto una calidad afectiva, aparte de que sepa lo que va a hacer, la calidad afectiva. Para nosotros es muy elemental si tiene una familia, si vive con los padres, de hecho hay chicas que no tienen papá, que no tiene mamá, que son solteras con dos hijos, pero buscamos todo el perfil ese. Porque es el que mas a la gente, al común de la Argentina le sirve mucho, el quien es tu papá, quien es tu mamá, el ah, yo conozco a tu papá, en los pueblos todo eso es muy importante, Lujan aunque sea una ciudad, es un pueblo grande. Todo eso sirve, porque lo que estas vendiendo vos es una imagen siempre, si te atiende yo, si te atiende Juan, si te atiende el chico de debajo de ventas, el ah, te ví en el club, te ví en la carnicería, y eso sirve, por eso yo siempre digo, antes era la General Paz, ahora es Moreno, yo siempre digo Lujan no es la ultima ciudad del conurbano, es la primera del interior, y eso cambia un poco la actitud, y eso es lo que quiere la gente que venga y que se sienta gente.

E: Es como que se manejara todo como una familia.

G: Exacto, venís y te sentís en tu casa, te sentís como y eso es todo. En cualquier lugar, vas a comprar una remera, en cualquier lugar y eso es lo que hace la diferencia. Eso es lo que creemos nosotros y nosotros hacemos, no tenemos la verdad de nada, es lo que ponemos en práctica y lo que creemos que sirve.

E: ¿Y cuando hay una nueva incorporación, como se manejan?

G: como decimos, cuando hay una nueva persona que todos estén en función de ella, es un tiempo de prueba y un tiempo en el que si vos te acomodas a los engranajes. Es un engranaje, que uno tiene que ir, o sea es una pieza, pero si da diente con diente (hace gesto con las manos) y la cosa no funciona, porque nosotros estamos muchas horas acá, a veces mas horas que en nuestras casas, entonces si alguien viene...problemas tenemos todos los días como yo digo cuando entras de la puerta para acá pongamos la mejor onda, la mejor cara, viste porque todos los días no nos despertamos igual, hoy porque no se que, mañana porque nos duele el dedo gordo y no es bueno, tenés que tener la actitud que es lo que hace la diferencia, tenés que

tener una actitud...cuando vos vas a la facultad si tenés una actitud positiva vas a ir mejor, si tenés una actitud medio medio, ir vas a ir igual, pero no es lo que querés. Este es un trabajo de todos los días, yo siempre digo que hay que sacarle todos los días punta al lápiz, para que escriba mejor.

E: Retomando lo que decías al principio de los días que vos te tomabas al año, esos días ¿notas diferencias?

G: Siempre, siempre, aunque vos tengas la mejor, el jefe... el ojo del amo engorda el ganado, si el jefe no esta te relajas, perdés mas tiempo, en vez de sentarnos 15 minutos nos sentamos 40 a hablar de no se, a hablar de la pollera, del zapato, del teatro de no se que, siempre hay diferencia, pero eso vos lo tenés que tener mas o menos dentro de la estructura, sabes que el 100 no existe, pero nosotros estamos en 9 puntos, yo no puedo decir mas nada, no existe, ojala algún día llegara a la cima, te pones un objetivo y como decían los viejos nuestros en el campo, te pones con el látigo arriba del lomo y dale, dale y vas a llegar, pero a cuesta de que?, de desgaste, de destroz a todo el mundo y cuando llegas te viniste abajo, te destruiste, por eso lo que importa es la continuidad, es decir lograr un objetivo y ese objetivo mantenerlo. Vos decís en esta materia me voy a sacar 10 pero el promedio es lo que sirve, si nosotros tenemos un promedio de 9, no podemos pedir mas nada, porque estamos altísimo, siempre mejorar es en pos de mejor pero hay que ver la rentabilidad, yo vengo y trabajo acá para ganar y que me vaya bien, para que este mejor mi familia, para que disfruten, es así de simple, lo demás es mentira, para mi, yo te digo siempre en base a mi punto de vista, todo esto es económico. Nosotros tenemos una moneda, una moneda es un tipo de cambio y ese tipo de cambio depende de cómo lo manejemos te da mayores o menores frutos, cualquiera que viene, viene porque estamos ofreciendo un servicio, pero si lo atiendo mejor y les doy mas, se va a dar cuanto que recibe una gratificación. Yo les digo acá siempre, yo no soy el jefe, vos no sos mi secretaria, yo soy el director de orquesta, yo dirijo la orquesta, si un instrumento esta sonando mal, te llamo y te digo, pero yo soy el primero que si hay que tocar la trompeta me pongo y la toco, capaz que desafino mas que ella que la estaba tocando pero intento, me subo al carro y trato de sacarlo, como yo les digo a ellas, no es que yo estoy allá arriba y digo esto es así y aprieto un botón y listo. Acá van a ver que las puertas siempre están abiertas, excepto cuando hay algún problema que las cerramos y lo debatimos. Pero si te tengo que decir algo te lo digo, si me tengo que callar me callo, porque todos los días haciendo algo cometemos errores, si no lo hacemos, entonces nunca cometemos errores, todos los días un, me olvide, yo prefiero que me

digas uh, me olvide, que te pregunte porque no hiciste este coso, y que me digas me olvide y corriamos, esta bien si te olvidas todos los días bueno no es lógico, pero es así como se trabaja, al menos en una pymes chica, como te digo, no se en otros lados.

E: ¿Aparte hay una retribución económica?

G: Si, si tienen su sueldo y aparte por ejemplo las administrativas, nosotros hacemos mucho trabajo de gestoría, hay dos gestoras, llegó a haber cuatro, hay tres ahora, porque una esta con licencia de maternidad. Un tramite de gestoría son \$200, yo les digo \$100 son para el gasto de la gente, el andar en auto, nafta, viático, que si paran a comer, y \$100 son para ustedes, entonces haces mas, mas o menos \$3000 se llevan, haces menos, menos, que estén incentivadas y que estén atrás de los tramites, vos decís no es nada, pero eh... aparte de su sueldo se llevan esos \$3000. Después va por otro lado, si las cosas van bien y a vos los números te dan, hay redistribución.

E: ¿Y hay algún otro tipo de reconocimiento aparte del económico?

G: Siempre, siempre, una forma de reconocerlas es cuando vos las llamas o las mandas, siempre estas ligado con Ford o con la terminal como le decimos nosotros, van a un curso o a una presentación nueva, siempre hay algo, por ahí dicen va la gerencia, no, no vas vos o vos, yo les digo que decidan ellas quien va. Y cuando van a una presentación y van en presentación de una concesionaria que son bienvenidas, con todo eso ellas se sienten reconocidas, porque están jugando en primera, no son de los que están allá peleando el descenso, entonces es gratificante para ellas, cuando van a los cursos cuando van a reuniones comerciales, van a ACARA, van al consejo, todo eso es una forma de reconocerlos. O cuando necesitan yo les doy dos sábados al mes, no los necesitan, necesitan otro día, tómenselo, eso no esta escrito en ningún lado, hoy dos días porque el nene actúa, tomátelo, tomátelo, ahora si yo lo necesito, horario corrido acá no funciona, pero necesito un día que te quedes todo el día, se quedan y nunca dicen nada, porque una mano viste con la otra y es así de simple.

E: ¿Tienen desarrollo de carrera?

G: Si, mirá acá todos los que formamos se van a Mastellone, a cerveza Brama, Quilmas, todos los que yo formo acá, las chicas se van porque tienen mucho mas para desarrollar, porque acá hay un techo la venta de autos, la gestoría, peor no hay mucho

mas, las funciones son medio estáticas. Acá no funciona eso del que llega a barrer y se va como gerente porque es muy limitado el círculo, vos cuando tenés una torta chiquita no la podés abrir más porque el abanico no da para eso. Por eso las chicas cuando después de tres, cuatro años se van, les dicen que la formación que tiene en tu concesionaria no la tiene en ningún lado, tienen curso de administración, de computación, de finanzas, de gestoría, están matriculadas, eso se lo llevan ustedes, yo no me llevo nada de eso, ellas van pero nosotros tenemos un techo, acá no podés seguir creciendo porque las funciones no dan para mas.

E: Exceptuando a Beatriz que tiene mucho años en la empresa, ¿cuanto duran mas o menos en los puestos administrativos que son los que tiene un techo mas limitado?

G: Yo trato de rotarlos, cada tres años más o menos trato de rotarlos, de pasar a uno a servicios, a uno de acá, allá. Sino mantengo y les digo a todos empezamos acá, yo se que tenemos el desafío que es la escalera, vamos hasta allá arriba lo único que me queda es retribuirte económicamente, porque no tengo mas para subir, no tengo mas para darte. Las capacitaciones de Ford, que se organizan entre ellas, yo ni se quien va, capaz pregunto donde esta fulana y ah, fue a la capacitación. Esto es lo que tenemos organícense, tienen su auto tienen sus cosas, organícense, yo siempre digo eso, porque esto es chico.

E: ¿El auto se los da la empresa?

G: Si, si la movilidad siempre.

E: Bueno terminamos, muchísimas gracias.

G: No gracias a ustedes llévense los folletos y ahora les doy a las chicas para que les fotocopien el organigrama y las evaluaciones.

## Segunda entrevista: Empleada administrativa

Es necesario aclarar que ya era la hora de cierre eran las 12:30 del mediodía y a esta empleada la estaban esperando en la puerta, era una situación muy incomoda, porque se notaba que se quería ir. En el medio de la entrevista llamo tres veces por teléfono indicando que estaba todavía en la agencia.

Entrevistadoras: Hola, somos alumnas de psicología...

Administrativa: Si, si me dijo Santiago.

E: ah, bueno. Entonces cual es tu rol en la empresa.

A: soy empleada administrativa.

E: ¿Cuales son las actividades que comprende tu puesto?

A: Facturación de unidades, gestoría, atención al publico.

E: ¿Cuántos años hace que estas en la empresa?

A: Nueve años y medio.

E: ¿Cómo conseguiste el trabajo?

A: Vine una vez deje el currículum y no me llamaron, después vi en el diario que estaban buscando una empleada, y no sabia que era para esto y me presente igual, era por medio de una empresa y me tomaron. No me tomaron cuando vine acá, sino promedio de la empresa.

E: ¿Qué es lo que te atrajo del aviso?

A: Que yo ya trabajaba en una concesionaria, en la Mercedes Benz de camiones y bueno necesitaba trabajo y ya tenia un poco de experiencia y fui al aviso sin saber de que era pero decía empleada administrativa y me presenté.

E: ¿Cuántas horas trabajas?

A: ocho horas por día y después los sábados cuatro horas.

E: ¿Todos los sábados?

A: Si, si, todos los sábados.

E: ¿De quien dependes?

A: De Santiago, directamente del gerente.

E: ¿Cómo manejan la comunicación? ¿Ora, escrita?

A: Es oral, toda oral, no hay notificaciones internas.

E: ¿Cómo manejan los conflictos?

A: En realidad no hay muchos problemas, por ahí si hay algún día que hay mucho trabajo, roces hay pero nada muy, muy grave, sino lo arreglamos directamente con el dueño.

E: ¿Y el clima laboral?

A: El clima laboral es muy bueno, ya hace años que nos conocemos y nos llevamos muy bien.

E: ¿Y si hay algún problema lo arreglan si o si con el dueño?

A: No, no si algo grave pasara, por ahora nada grave pasó. Pero hay muy buena comunicación, no hay nada que no se pueda solucionar hablando.

E: ¿Tu formación...

A: Tengo título secundario, y empecé una carrera y no la terminé.

E: ¿Las capacitaciones como son?

A: Comúnmente las da Ford, si son políticas que quiere implementar la empresa nos las da directamente la empresa. Yo la única externa que hice fue para las normas de implementación ISO 9001, para obtener la certificación.

E: Bueno anda tranquila, gracias.

## **Organigrama**

