

“Exploración del Clima Organizacional en Empresas de la ciudad de Mar del Plata”

Informe Final de Investigación

Marcela Gáspari

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

FACULTAD DE PSICOLOGIA

“Exploración del Clima Organizacional en Empresas de la ciudad de Mar del Plata”

INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN CORRESPONDIENTE AL REQUISITO CURRICULAR CONFORME O.C.S. N° 143/89.

Ambito : LABORAL
Supervisora : Lic. HAYDEÉ A. OGGERO
Alumna : GASPARI, MARCELA ADRIANA
Matricula : 1810/90

MAR DEL PLATA
Diciembre 2004

N° CLASIFICACION:	ADQUISICION:
f.p.s 6	Doració Alumno a través de d.V. Alumnas N° INVENTARIO: R-367



“Exploración del Clima Organizacional en Empresas de la ciudad de Mar del Plata”

II

Informe Final de Investigación

Marcela Gáspari

“Este informe final corresponde al requisito curricular de investigación y como tal es propiedad exclusiva de la alumna Gáspari, Marcela A. (1810/90), de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata y no puede ser publicado en un todo o en sus partes o resumirse sin el previo consentimiento de su autora”.


"Exploración del Clima Organizacional en Empresas de la ciudad de Mar del Plata"

Informe Final de Investigación

Marcela Gáspari

III

La que suscribe manifiesta que el presente informe final ha sido elaborado por la alumna Gáspari, Marcela A. (1810/90), conforme los objetivos y el plan de trabajo oportunamente pautado, aprobando en consecuencia la totalidad de sus contenidos, en el mes de Diciembre del año 2004.


D. A. Ojeda

Informe de evaluación de la supervisora

El informe de investigación que se presenta aquí ha sido elaborado por la alumna Gáspari, Marcela A. (1810/90), dando cumplimiento al Plan de trabajo oportunamente elaborado.

El proceso desarrollado durante la implementación del proyecto se cumplió de acuerdo con los objetivos planteados, las dificultades observadas pudieron ser resueltas y superadas efectivamente.

El informe final está confeccionado dando cuenta de las diferentes instancias consideradas y respetando las características formales correspondientes.

La problemática abordada y el trabajo de campo emprendido para dar respuesta a la misma, aportan al conocimiento de la problemática del clima laboral en diferentes empresas de la ciudad de Mar del Plata, el cual impacta directamente sobre la salud de los trabajadores, por lo cual este informe resulta de interés para los alumnos y profesionales de la Psicología Laboral.

Fue inquietud constante de la alumna ahondar en el conocimiento del clima laboral en las organizaciones, por lo cual generó un instrumento de recolección de datos muy elaborado y que responde a las diversas dimensiones del concepto, ha trabajado intensa y conscientemente en todo el transcurso del proceso requerido en esta investigación.

Por todo lo anterior esta supervisión aprueba los contenidos y recomienda este trabajo para ser tenido en cuenta por los profesionales y estudiantes interesados en el tema.



Haydée A. Oggero

Mar del Plata, Diciembre de 2004



“Exploración del Clima Organizacional en Empresas de la ciudad de Mar del Plata”

V

Informe Final de Investigación

Marcela Gáspari

“Atento al cumplimiento de los requisitos prescriptos en las normas vigentes, en el día de la fecha se procede a dar aprobación la trabajo de investigación presentado por la alumna Gáspari, Marcela A. (1810/90).

Comisión evaluadora:.....

INDICE GENERAL

Capítulo I - Introducción	1
Capítulo II - Marco Teórico	4
2.1 Contexto Socio Económico y Político del Mercado Laboral Actual	5
2.1.1. Evolución Política Económica Reciente	5
2.1.2. El Mercado Laboral Actual y sus Consecuencias	6
2.1.3. Comportamiento Pymes en el Actual Contexto	7
2.2 Organizaciones Laborales	8
2.2.1 Organización	8
2.2.2 Fines y Políticas Organizacionales	10
2.2.3 Participación y Liderazgo	11
2.2.4 Motivación y Satisfacción	12
2.3 Clima Organizacional	13
2.3.1 El Concepto de Clima	13
2.3.2 Características del Clima Organizacional	16
2.3.3 Formas de Clima Organizacional	17
2.3.3.1 Teoría del Clima Organizacional de Likert	17
2.3.4 Técnicas para el diagnóstico de Clima	19
2.3.5 Procedimientos del diagnóstico de Clima Organizacional	20
Capítulo III - Contexto Institucional	21
3.1 Alpine Skate	22
3.2 Daiam	23
2.4 Marpal	24
Capítulo IV – Metodología	26
4.1 Objetivos	27
4.2 Recolección de Datos	27
4.2.2 Descripción del Instrumento que Explora el Clima Organizacional	28
4.3 Descripción de la Muestra	30

Capítulo V - Presentación de Datos	32
5.1 Visión Global del Clima Laboral	33
5.2 Focalización según las Dimensiones de Clima	34
5.2.1. Estilo de Autoridad	34
5.2.2 Esquemas Motivacionales	35
5.2.3 Comunicaciones	37
5.2.4 Procesos de Influencia	38
5.2.5 Procesos de Toma de Decisiones	39
5.2.6 Procesos de Planificación	40
5.2.7 Procesos de Control	41
5.2.8 Objetivos de Rendimiento y Perfeccionamiento	42
5.2.9 Variables del Ambiente Físico	43
Capítulo VI - Interpretación de Datos	49
6.1 Perfil del Clima Laboral en Empresa Textil	50
6.2 Perfil del Clima Laboral en Empresa Comercial	52
6.3 Perfil del Clima Laboral en Empresa Metalúrgica	54
6.4 Síntesis de Interpretación de Datos	56
Capítulo VII - Conclusiones	59
Capítulo VIII – Bibliografía	62
Anexo	65



INDICE DE TABLAS

Tabla N I	Composición de la muestra según género	30
Tabla N II	Distribución de la muestra por edad	30
Tabla N III	Distribución de la muestra según tipo de puestos	30
Tabla N IV	Distribución de la muestra según la antigüedad de la empresa	31
Tabla N V	Distribución de la muestra según nivel educativo	31
Tabla N VI	Percepción del Clima Organizacional en cada dimensión según cada empresa	34
Tabla N VII	Percepción de los empleados de cada una de las empresas en cada uno de los ítems de la dimensión. Estilo de Autoridad	35
Tabla N VIII	Percepción de los empleados en cada una de las empresas en cada uno de los ítems de la dimensión Esquemas Motivacionales	36
Tabla N IX	Percepción de los empleados de cada una de las empresas en cada uno de los ítems de la Dimensión Comunicación	38
Tabla N X	Percepción de los empleados de cada una de las empresas en cada uno de los ítems de la Dimensión Procesos de Influencia	39
Tabla N XI	Percepción de los empleados de cada una de las empresas en cada uno de los ítems de la Dimensión Toma de Decisiones	40
Tabla N XII	Percepción de los empleados de cada una de las empresas en cada uno de los ítems de la Dimensión Procesos de Planificación	41
Tabla N XIII	Percepción de los empleados de cada una de las empresas en cada uno de los ítems de la Dimensión Procesos de Control	42
Tabla N XIV	Percepción de los empleados de cada una de las empresas en cada uno de los ítems de la Dimensión Objetivos de Rendimiento y Perfeccionamiento	43
Tabla N XV	Percepción de los empleados de cada una de las empresas en cada uno de los ítems de la Dimensión Variables del Ambiente Físico	44

INDICE DE FIGURAS

Figura N I	La Organización como Sistema Abierto	9
Figura N II	Resumen de la percepción de los directivos de las tres empresas respecto de Ausentismo, Rotación del Personal y Productividad	33
Figura N III	Síntesis por Variables y Empresa.	44

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA
FACULTAD DE PSICOLOGIA

PROYECTO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE LA CARRERA
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

AUTORA :

Marcela Adriana Gáspari matrícula N° 1810/90

CATEDRA EN LA QUE REALIZA EL TRABAJO :

Psicología Laboral

SUPERVISOR:

Haydée A. Oggero

CO SUPERVISOR:

Ana Isabel Redondo

Este proyecto no forma parte de otro proyecto de investigación.

IDENTIFICACIÓN Y RESUMEN

A. Denominación:

*Clima organizacional: una mirada a sus características en diversas en
ciudad*

B. Descripción resumida:

Este trabajo surge a partir del concepto de clima laboral y el deseo de empresas de esta ciudad. Resulta de interés poder indagar, a través del mismo rasgos distintivos que se manifiesta en cada organización, ampliando las perspectivas de análisis hacia una visión más global, que integre el ambiente como una variable que abarque los fenómenos en su complejidad.

Se ha realizado un rastreo bibliográfico que permite tener un panorama de la historia del desarrollo del concepto así como también del estado de las investigaciones sobre el tema, esto ha permitido establecer un marco teórico y tomar decisiones acerca de la metodología con la que se lo abordará, para lograr la descripción del clima de las empresas dedicadas a actividades distintas en la ciudad de Mar del Plata.

C. Palabras claves:

Organización, clima organizacional, liderazgo, motivación, comportamiento laboral

DESCRIPCION DETALLADA

A. Denominación:

Clima organizacional: una mirada a sus características en diversas empresas de la ciudad

B. Descripción detallada del problema y estado de la cuestión

A partir de la experiencia realizada en la residencia en Psicología Laboral donde se abordó la problemática del CLIMA LABORAL en una empresa de la ciudad, surgen interrogantes acerca de algunas cuestiones que se relacionan con las *actitudes* y el *comportamiento* de las personas en ámbitos laborales. Aparece como interesante indagar a través del concepto de "Clima organizacional" las percepciones que los individuos tienen dentro de una organización sobre un conjunto de variables (del ambiente físico, estructurales, del ambiente social, personales, etc.) que constituyen los rasgos de identificación de una empresa.

El constructo Clima Organizacional ha sido objeto de investigaciones a partir de 1980, planteando una serie de dilemas y controversias, sin alcanzarse un consenso en cuanto a su significado y dependiendo su desarrollo del enfoque adoptado por los distintos autores.

En oportunidades se lo ha caracterizado como sinónimo de *ambiente o entorno laboral* o *conjunto de las percepciones del entorno laboral*. a partir de estos terminos surgen las cuestiones acerca de los distintos niveles de agregación (individual-grupal-organizacional) que deben considerarse en la investigación del tema.

Otro aspecto relevante es el que considera al Clima como una dimensión propia de las organizaciones y real en sí misma(Glick 1985;1988) o como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas y que tiene existencia en cuanto hay una visión compartida(James, Joyce y Slocum,1988)

Ante tal situación se han propuesto diversas agrupaciones que pretenden sintetizar y clasificar las variables que lo componen en función de similaridad en los contenidos. Entre ellas Peiro (1986) recoge propuestas anteriores y señala la existencia de cinco dimensiones comunes: *la autonomía individual, la estructura impuesta sobre la posición ocupada, la orientación hacia la recompensa, la consideración, afecto y apoyo y la orientación hacia el desarrollo y el progreso en la ocupación.*

Mansilla (1995) afirma que el concepto surge a partir de la comprensión de la organización como un sistema abierto y enfoca su estudio hacia la comprensión de las variables ambientales internas de la organización aproximándose a ellas a través de las percepciones que los individuos expresan y, en consecuencia, toma en consideración las variables: *del ambiente físico, variables estructurales, del ambiente social, personales y propias del comportamiento organizacional*.

En los estudios empíricos se utilizan predominantemente para la medición del Clima escalas multidimensionales. Una de las más conocidas y ampliamente fundamentada es la desarrollada por Rensis Likert (1961, 1967) Este autor sostiene que en la percepción del Clima de una organización influyen variables *causales, intermedias y finales* de cuya interacción se configuran dos grandes tipos de Climas Organizacionales: uno de tipo *autoritario* (explotador o paternalista) y otro de tipo *participativo* (consultivo o de grupo) Ofrece instrumentos de medición de Clima Organizacional, atendiendo a las dimensiones:

- ✓ Estilos de autoridad,
- ✓ Esquemas motivacionales
- ✓ Comunicaciones
- ✓ Procesos de influencia,
- ✓ Procesos de toma de decisiones,
- ✓ Procesos de planificación,
- ✓ Procesos de control,
- ✓ Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento

Para este estudio se tomara como punto de referencia la teoría de Likert, por ser la más explícita que se pudo encontrar en la revisión bibliográfica sobre este tema.

El clima ofrece retroalimentación y tiene fuerte impacto sobre el comportamiento organizacional, el desempeño, la motivación y la satisfacción de los miembros de la organización. Es en función de todo lo expuesto que se ha decidido abordar la exploración de este concepto en empresas de muy distintas características (tanto estructurales como funcionales) que funcionan en la ciudad de Mar del Plata, y se indagará mediante entrevistas a empleados y dirigentes de las empresas explorando las distintas dimensiones que componen las variables del concepto en estudios así como también se realizará observación de la dinámica de los grupos de trabajo. Este estudio, según el alcance de sus objetivos, es exploratorio descriptivo.

C. Objetivos generales

Describir las características del clima organizacional en diversas empresas de la ciudad de Mar del Plata

D. Particulares

1. Identificar los factores componentes del clima organizacional en cada una de las empresas
2. Indagar acerca de diferencias y de similitudes en el clima organizacional entre las organizaciones en estudio
3. Explorar acerca de la supremacía de unos factores sobre otros que intervienen en el clima organizacional de estas empresas.

Metodos y técnicas a emplear

Se utilizarán metodologías cualitativa y cuantitativa a través de encuesta, de técnicas de entrevistas y de la observación de la dinámica en los grupos de trabajo. Explorando, de ese modo, las distintas dimensiones que componen las variables del concepto en estudios.

Determinación de la muestra:

El criterio de selección de la muestra será de tipo incidental debido a que la misma depende del acceso que las empresa faciliten a la autora de este proyecto.

Cronograma de actividades y tareas a desarrollar para alcanzar los objetivos.

1. Búsqueda y planteamiento de la problemática
2. Búsqueda bibliográfica y del estado de las investigaciones sobre el tema.
3. Formulación y presentación del pre proyecto
4. Contacto con las empresas
5. Construcción de guías de entrevistas y de la encuesta
6. Consulta de documentos de las organizaciones
7. Obtención de datos mediante las entrevistas, observaciones y encuestas.
8. Procesamiento de datos.
9. Interpretación de datos.
10. Elaboración de conclusiones
11. Redacción del informe final
12. Presentación del informe.

Actividad	11/02	12/02	2/03	3/03	4/03	5/03	6/03	7/03
1	X	X						
2		X						
3			X					
4		X	X	X				
5		X	X					
6			X	X				
7			X	X	X	X		
8				X	X	X		
9					X	X	X	
10						X	X	
11						X	X	X
12								X

Bibliografía


GONCALVES, A (1997) Dimensiones del clima organizacional. Sociedad latinoamericana para la calidad.

PEIRO y PRIETO (1996) "Tratado de psicología del Trabajo" España. Síntesis Psicológica.


REDONDO, A. (2000) Comportamiento Organizacional. Ficha de cátedra.

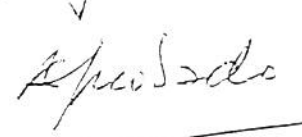
RODRIGUEZ MANSILLA, D. (1995) Diagnostico Organizacional, Chile, Ediciones Universidad Católica de Chile.

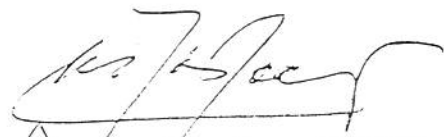
SCHEIN, E. (1982) Psicología de la Organización, Mexico, Prentice Hall.


 Firma del alumno
 26/03/2003.


 Firma del Supervisor


 Firma del Co supervisor


 Aprobado


 Docentes M.E



"Exploración del Clima Organizacional en Empresas de la ciudad de Mar del Plata"

Informe Final de Investigación

Marcela Gáspari

1

CAPÍTULO I

Introducción

Se presenta aquí el trabajo de investigación final como requisito de grado de la carrera de Licenciatura de Psicología en el que se aborda la problemática del clima laboral y su incidencia en la motivación y el rendimiento de empleados que pertenecen a distintas Empresas de la ciudad de Mar del Plata.

A partir de la experiencia realizada por la autora en la residencia en Psicología Laboral donde se trabajó con algunas cuestiones relacionadas con las actitudes y el comportamiento laboral de las personas pertenecientes a una empresa de servicios de esta ciudad, surgió la inquietud de indagar si este comportamiento de bajo rendimiento y falta de motivación se presentaba con similares características en otros ámbitos de trabajo y qué factores inducían en cada situación particular.

A través de una revisión bibliográfica se evidenció como muy interesante utilizar el concepto de Clima laboral, lo cual condujo a un recorrido por sus distintos desarrollos teóricos.

El constructo Clima laboral u Organizacional ha sido objeto de investigaciones a partir de 1980, planteando una serie de dilemas y controversias, sin alcanzarse un consenso en cuanto a su significado y dependiendo su desarrollo del enfoque adoptado por los distintos autores.

En oportunidades se lo ha caracterizado como sinónimo de ambiente o entorno laboral o conjunto de las percepciones del entorno laboral acerca de un grupo de variables del ambiente interno de la organización.

En esta dirección Mansilla (1995) afirma que el concepto surge a partir de la comprensión de la organización como un sistema abierto y enfoca su estudio en variables del ambiente físico, variables estructurales del ambiente social, personal y propio del comportamiento organizacional, a través de las percepciones que los individuos expresan acerca de ellas.

La autora de este estudio adhiere a este enfoque sistémico entendiendo así que el *Clima organizacional* afecta el comportamiento de los individuos en la organización y es afectado a su vez por las distintas conductas y actitudes de sus miembros.

Con el fin de abarcar las problemáticas de la motivación y el rendimiento laboral desde una visión global y compleja se realiza un estudio del Clima laboral en cuatro

CAPÍTULO II

Marco Teórico y

Contexto Socio Económico y Político del

Mercado Laboral Actual

Se presentan en este capítulo consideraciones acerca del contexto político, social y económico en el que se inserta esta investigación con el fin de comprender el complejo escenario en el que una organización empresarial se vincula con sus miembros y ambos buscan cumplir sus metas y satisfacer sus propias necesidades.

A continuación se desarrollan los principales conceptos teóricos implicados en la problemática tales como: Organización, Clima Organizacional, Motivación, Participación, entre otros, verdaderas herramientas técnicas que posibilitan planificar y realizar el trabajo de campo posterior en las empresas.

2.1 Contexto Socio Económico y Político del Mercado Laboral Actual

El mundo del trabajo en América latina atraviesa hoy por una crisis sin precedentes. Desde el último cuarto del siglo pasado una conjunción de factores externos e internos propios de cada país han contribuido a esta situación. En Argentina se ha dado una profunda recesión económica, en ausencia de políticas eficaces, con múltiples efectos negativos en diversas áreas y en consecuencia un importante deterioro de la calidad de vida de su población.

2.1.1 Evolución Política Económica Reciente

La economía argentina atravesó una crisis de extraordinaria intensidad en el año 2002 con gravísimas perturbaciones financieras y cesación de pagos sobre parte de la deuda pública. Durante casi una década, el régimen de convertibilidad había operado como institución económica básica y factor de legitimidad política, pero en los últimos años enfrentaba desequilibrios macroeconómicos crecientes en un marco de recesión. En el proceso asociado con su ruptura, se puso en tela de juicio al sistema de contratos en su conjunto en medio de convulsiones políticas y un profundo descontento público. Se produjo una aguda declinación del producto y un dramático incremento de los índices de pobreza.

Hacia el 2003 comienza una lenta recuperación económica y un reordenamiento político. Se da después de un período de cambios presidenciales y conflictos entre los poderes ejecutivo y judicial, por el tratamiento de depósitos y créditos en medio de una gravísima crisis de credibilidad en el desempeño de las políticas implementadas.

2.1.2 El Mercado Laboral Actual y sus Consecuencias

Hoy uno de los temas más preocupantes a resolver en nuestro país, consiste en el alto nivel de desempleo que se ha incrementado en los últimos años de una manera alarmante. Por esto un importante sector de la población se ve obligada a incorporarse laboralmente en lo “que encuentran” y no en aquellas actividades que lo gratifican y para las cuales se hallan capacitados.

Al mismo tiempo se han introducido tecnologías a toda escala en el mundo laboral y se observa una tendencia en los empleadores a preferir una mano de obra más calificada. Las personas que aún conservan su empleo se ven presionadas, teniendo que adaptarse a estos cambios que producen en ellos por un lado, una positiva actualización y por otro, niveles de estrés laboral, fatiga, exposición continua y nuevas exigencias.

También han sufrido un deterioro en sus condiciones laborales. Una de las variables que podría ser tomada como evidencia responde a la reciente aprobación de la nueva Legislación Laboral. Esta flexibiliza la posición del trabajador en cuanto a derechos y no a obligaciones con su empleador. Por lo ya mencionado, se podría inferir que las condiciones del Clima laboral en nuestro país han incrementado el nivel de insatisfacción, o por lo menos existen mayores probabilidades que sea un factor estresante para el trabajador.

Hoy por hoy, el trabajo en la Argentina ha dejado de ser un “refugio seguro” para transformarse en un vínculo transitorio. Millones de argentinos cargan con la incertidumbre acerca de si es posible conseguir o mantener su empleo. El Clima es de inestabilidad, que se traduce en angustia y tensión y los lleva a pensar ¿cuándo me tocará que me retiren, que me despidan, que me jubilen? Así la persona trata de exigirse más y vive en un estado de alerta constante. Esta afecta su integridad personal, moral y psíquica y sus posibilidades de acción colectiva.

Trabajando una persona se incluye en una legalidad que lo constituye como sujeto, en un marco de lazos sociales establecidos. Le garantiza un espacio, accede a una ubicación, a cierta autoridad y a la posibilidad de realizar sus aspiraciones.

El miedo a la desocupación y a la exclusión es como un fantasma hoy presente en su vida cotidiana, que lo obliga a someterse a condiciones laborales degradadas que afectan al individuo en su totalidad.

2.1.3 Comportamiento Pymes en el Actual Contexto

La disminución del empleo Pymes como fenómeno dentro del mercado laboral actual, se explica fundamentalmente por una estrategia de ajuste ocupacional en estas empresas y plantas industriales o por el cierre de las mismas.

Para muchas firmas Pymes, el cambio de escenario competitivo y la presión económica ejercida por el mercado sobre las empresas, requiere de un rediseño de sus negocios y una reestructuración de sus modalidades productivas.

Esto no se resuelve con un achicamiento proporcional de personal, práctica que las ha caracterizado ante una deficiente intervención estatal que las proteja y el negativo papel del sistema financiero respaldándolas.

Por lo tanto, la vida de las empresas dependió de la posibilidad de su dueño de conceptualizar, financiar, dirigir e implementar un negocio y una estrategia alternativa.

Resulta interesante citar aquí un trabajo de investigación de la programación científica de UBA CYT en el período 1998-2000, dirigido por el Lic. Ricardo C. Aronslind (2001) de la carrera de Sociología de la U.B.A. Su enfoque estuvo orientado principalmente hacia las expectativas, representaciones y racionalidad, que guían la conducta del empresariado Pyme, para enfrentar los desafíos que les plantea el nuevo contexto.

Se describe allí una especificidad propia, no asimilable a la de otros sectores industriales, acerca de las capacidades del sector Pyme y aunque no se encuentran evaluadas allí las consecuencias de la parte más crítica de la situación en nuestro país, algunas consideraciones teóricas son aplicables al comportamiento Pyme de hoy. En este estudio Gabriel Yoquel enumera los rasgos más salientes de esta lógica del comportamiento:

1. Ausencia de una conducción profesionalizada.
2. La identificación entre conductor y propietario y, por lo tanto, una gestión excesivamente personalizada y centrada en su figura que conduce a un comportamiento empresario fuertemente asociado a las características personales (edad, género) del propietario.



3. Un imperfecto acceso a la información de las estrategias utilizadas por otras firmas, así como también a las consecuencias que los cambios macroregulatorios tienen sobre el crecimiento y la dinámica de su empresa.
4. Un imperfecto acceso a capitales y apoyo financiero en general, ya sea crédito bancario, subsidios y otras formas estatales de incentivos.
5. Una insuficiente escala de producción y distribución.
6. La dificultad para acceder a recursos humanos calificados como también a tecnologías que les permitan incrementar la productividad.

Se parte allí del supuesto de que las representaciones que estos actores tienen de la situación actual y de las perspectivas futuras están estructuradas a partir del aprendizaje realizado a través de su historia como empresarios, de sus experiencias y de la lectura que realizan de la realidad. De esta manera los comportamientos que podrían parecer “irracionales” se encuadran en la lógica acción resultante de una historia industrial de varias décadas.

2.2 Organizaciones Laborales

2.2.1 Organización

Definir apropiadamente a las organizaciones constituye una tarea ardua. Según Aldo Schlemenson (1998) y dentro de su propio enfoque las caracteriza como “un grupo humano complejo artificialmente y deliberadamente constituido, para la realización de fines y necesidades específicas.”

Agrega, que está enmarcada por políticas que engloban los fines y que son la expresión abstracta de conductas organizativas deseadas.

La organización adquiere unidad, continuidad y sentido por la interacción de sus miembros y una cohesión mínima necesaria.

Por una parte afirma que esa integración está regulada por procesos interpersonales, mecanismos de identificación, necesidades y motivaciones que encuentran en el ámbito institucional, probabilidades de expresión y expectativas de realización.

Por otra parte la integración opera a través de un sistema sancionado, explícito e implícito, de roles interrelacionados que configuran una estructura susceptible de ser definida en términos de tareas y expectativas fijadas para los ocupantes de dichos roles.

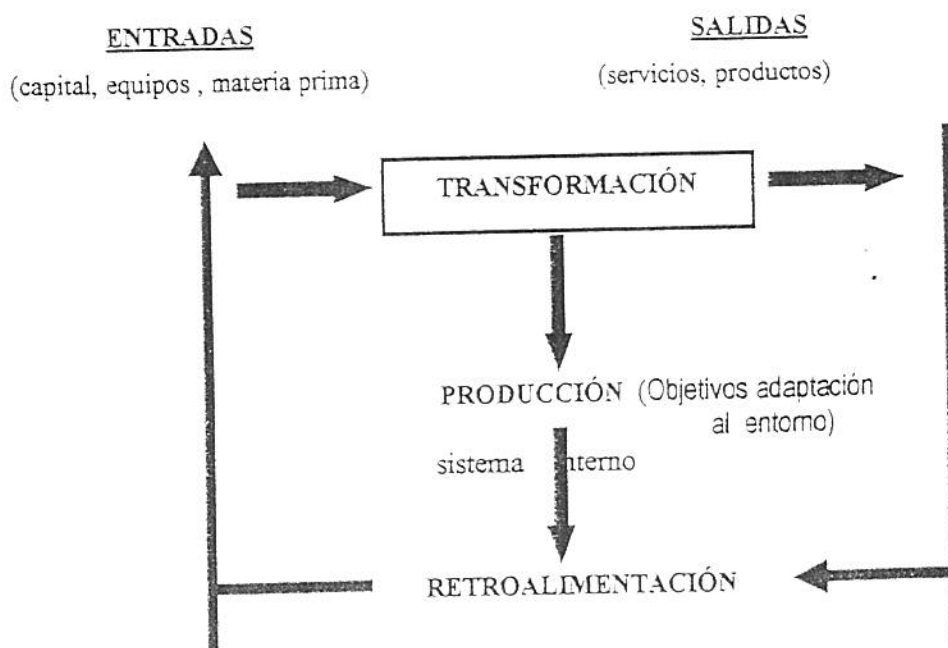
El eje central de la estructura lo constituye el sistema de autoridad que regula los roles y las interrelaciones. Se trata de un sistema sancionado al que los miembros consienten acatar dentro de los límites de la institución.

También toda organización desarrolla una determinada tecnología para llevar a cabo sus actividades básicas y funciona en un medio ambiente o contexto, con el cual establece relaciones de intercambio significativas y que contribuyen a darle su sentido.

En esta dirección, junto con el surgimiento del Desarrollo Organizacional y la aplicación de la Teoría General de Sistemas (Von Bertalanffy, 1984) al estudio de las organizaciones, se amplían las perspectivas de análisis de una organización. Se la considera como un sistema abierto en permanente comunicación con su medio, modificándose y modificándolo dinámicamente. Formado a su vez por partes interdependientes o subsistemas con leyes propias de funcionamiento y organización.

En la siguiente figura se ejemplifica gráficamente a este sistema y se agregan importantes elementos (extractado de un seminario dictado por los psicólogos Bonantini y Ryan).

La organización como sistema abierto.



a) Existe una *entrada* por la que circulan los aportes fundamentales para el funcionamiento de la organización.

b) Una *salida* del sistema a partir del cual se vuelcan al medio los servicios prestados y/o productos terminados.

Entre la entrada y la salida, al interior de la organización se verifican los procesos de transformación mediante los cuales se pone en acto la producción. En estos procesos podemos distinguir tres actividades:

a) Actividades que se refieren al logro de los objetivos de la organización (producción de bienes o servicios).

b) Actividades de mantenimiento del sistema interno (la satisfacción de las aspiraciones de los individuos).

c) Actividades orientadas a la adaptación al entorno. En la medida en que éste está en permanente evolución, la organización para optimizar su eficiencia debe tratar de anticiparse a los cambios del medio en el que está inserta.

El análisis del sistema interno, afirman los autores, nos lleva a considerar un punto de fundamental importancia.

Las organizaciones empresariales configuran un sistema real sobre la base de la existencia de un sistema *FORMAL* y un sistema *INFORMAL*. El sistema *formal* define a los objetivos de la empresa, especialización de tareas, coordinación de las funciones, reglas de orden, criterios de autoridad, etc. Queda gráficamente expresado en el organigrama y el funciograma de la organización. Junto al sistema formal se estructura el sistema *informal*, es decir los comportamientos no previstos en la distribución de roles y funciones. Son los afectos, sentimientos, alianzas y rechazos en la organización. Dentro del sistema lo que se busca es la adecuada articulación y equilibración de ambos sistemas.

2.2.2 Fines y Políticas Organizacionales

Una organización suele poseer fines precisos como rentabilidad, productividad, desarrollo, entre otros. A pesar de que no siempre sean explícitos y se hallen documentados existen. Suelen proponerse fines diversos que se apoyan y complementan, pero en ocasiones estos fines entran en contradicción.

según sus autores depende del nivel de preparación adecuado o *madurez de los seguidores* para desarrollar una tarea específica. Ellos son quienes aceptan o rechazan al líder.

Esta teoría está basada en dos supuestos básicos:

a) Los líderes pueden reconocer los factores situacionales que determinan el estilo de liderazgo requerido.

b) Los líderes tienen la habilidad de cambiar sus estilos de liderazgo según lo requiere la situación.

2.2.4. Motivacional y Satisfacción

Uno de las funciones que desempeña un líder en la organización, es mantener altos niveles de motivación en su grupo a cargo.

Gran parte de la actividad laboral está “motivada” (Peiró, 1995) es decir, que se trata de una conducta dirigida a objetivos, autorregulada, controlada a nivel automático y/o cognitivo, persistente durante un período de tiempo y “activada” por un conjunto de necesidades, emociones, valores y expectativas.

Como lo señala este autor, únicamente si los miembros permanecen en la empresa y contribuyen adecuadamente a la consecución de sus objetivos, podrá esta mantenerse y desarrollarse. Para que esto ocurra las personas deben satisfacer sus intereses y expectativas.

Los principales aspectos motivadores del trabajo cita Peiró (1995) son por un lado los *motivadores del entorno o extrínsecos* tales como el dinero, la estabilidad o seguridad en el empleo, los ascensos o promociones, las condiciones de trabajo, las oportunidades de participar en él y el ambiente social laboral.

Por otra parte se encuentran los *motivadores del contenido del trabajo o intrínsecos* tales como las características de la tarea, la autonomía en el trabajo, las oportunidades de utilizar las habilidades, destrezas y conocimientos y la retroalimentación o feed-back.

Se han desarrollado importantes constructos y procesos motivacionales para explicar qué impulsa, dirige y mantiene la actividad laboral.

El desafío está en poder saber cuáles son las necesidades a ser satisfechas y qué motiva a cada empleado, con relación a su presencia en la empresa y por ende, qué lo hace

permanecer y trabajar con entusiasmo, optimismo y placer. Todo depende del grado de satisfacción que el trabajo produzca a la persona, en un marco donde el vínculo INDIVIDUO-ORGANIZACIÓN esté fundado sobre el signo positivo.

2.3. *Clima Organizacional*

2.3.1. El Concepto de Clima

Los psicólogos organizacionales han utilizado muy diversas variables para evaluar las percepciones de los ambientes laborales: indicadores de atributos del puesto, características del líder y procesos de liderazgo, procesos y características de los grupos de trabajo y variables referidas al interfaz entre los individuos y la organización (James y James, 1989). Una primera división de estas variables puede establecerse entre las que se refieren a descripciones sobre el entorno laboral y las que conciernen a valoraciones y evaluaciones de ese ambiente.

Rousseau (1988) señala la relación que hay entre el ambiente laboral y el constructo de clima organizacional.

Pueden observarse tanto estudios que identifican explícitamente la percepción del ambiente con el clima laboral, como estudios que consideran ambos conceptos como diferentes.

No obstante, el constructo de clima presenta una gran complejidad que hace peligroso tomar a la ligera ambos términos como sinónimos. Es cierto que las definiciones más aceptadas del Clima Laboral, se refieren a él como descripciones individuales del contexto social del trabajo. Pero aquí aparece el primer problema: *los distintos niveles de agregación* que pueden realizarse en las investigaciones sobre clima (González – Romá y Peiro, 1990).

Por un lado el nivel de medida del Clima en el individuo, pero por otra parte el mismo concepto de Clima se refiere a la existencia de un cierto grado de acuerdo entre las percepciones de clima, bajo el supuesto de que éste trasciende el mero individuo y que es un atributo del grupo, departamento u organización a la que se refiere.

Se habla por tanto de "clima agregado" en referencia a unas dimensiones del entorno laboral y se analiza a través de la agregación de medidas de los distintos individuos que componen el colectivo.

Luego aparece una segunda controversia, que sin duda dominó la investigación sobre clima: *la postura realista o la fenomenológica*. Bajo la primer postura se considera el Clima como una dimensión que resulta propia de las organizaciones, real en sí misma de igual modo como lo es la estructura organizacional. Frente a esta postura existe la fenomenológica que consideran el Clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas y que tiene existencia en cuanto hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización.

A partir de la perspectiva fenomenológica u operacionalista, se ha desarrollado una metodología específica para la determinación de climas colectivos, que se ha utilizado en numerosos estudios y ha demostrado que en una misma organización o departamento pueden coexistir distintos conjuntos de trabajadores cada uno de los cuales comparte entre sí sus percepciones del ambiente, pero se diferencia de las percepciones de los integrantes de los conjuntos restantes. Por otro lado es llamativo la diversidad de dimensiones que han sido utilizadas para describir el Clima Organizacional y las percepciones del ambiente. Por mencionar los estudios más conocidos, Joyce y Slowm (1984) emplean seis dimensiones:

- ◆ recompensas
- ◆ autonomía
- ◆ motivación de logro
- ◆ intensidad de la dirección
- ◆ proximidad de la supervisión
- ◆ relaciones con los compañeros

La escala de Litwin y Sringer (1968) considera:

- ◆ apoyo
- ◆ recompensas
- ◆ responsabilidad individual
- ◆ estructura

De Witte y De Cock (1985) contempla cuatro dimensiones:

- ◆ apoyo
- ◆ respeto por las reglas
- ◆ información orientada a las metas
- ◆ innovación

Ante tal diversidad de dimensiones, se han propuesto diversas agrupaciones que pretenden sintetizar y clasificar las variables en función de la similaridad de contenidos. Peiró (1986) recoge propuestas anteriores que señalan la existencia de cinco dimensiones comunes:

- ◆ autonomía individual
- ◆ estructura impuesta según la posición ocupada
- ◆ orientación hacia la recompensa, la consideración, afecto y apoyo
- ◆ orientación hacia el desarrollo
- ◆ progreso en la ocupación.

Parece haber un cierto sesgo inherente a estas clasificaciones, a partir de los supuestos teóricos de los que parten los autores en su trabajo.

Rodríguez Mansilla (1995) dice que las variables consideradas en el concepto de Clima Organizacional son:

- 1) Variables del ambiente físico
- 2) Variables estructurales
- 3) Variables del ambiente social
- 4) Variables personales
- 5) Variables propias del comportamiento organizacional

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

En referencia al estado actual de las investigaciones, el clima laboral se ha relacionado con una enorme diversidad de variables laborales, tanto de tipo individual, como grupal y organizacional (Peiró, 1995). Sin duda la *satisfacción laboral* es lo que ha ocupado un mayor interés en los autores.

Numerosos estudios han encontrado relaciones significativas entre diversas dimensiones del Clima Laboral y la *satisfacción en el trabajo*, tanto evaluada a nivel global, como en diferentes facetas del trabajo.

En menor medida, se han encontrado relaciones significativas entre el Clima Laboral y otras experiencias resultantes del trabajo como *la tensión laboral, la ambigüedad y el*

conflicto de rol, el abandono de la organización, el bienestar psicológico y el quemarse en el trabajo. Otras variables relacionadas con el clima han sido: *la moral individual y la grupal, el liderazgo* y una serie de conductas relacionadas con el *desempeño laboral.*

2.3.2. Características del Clima Organizacional

El Clima Organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. Se toma para este estudio la descripción de Rodríguez Mansilla como “el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional”.

Sus características son las siguientes:

- El C.O. hace referencia a la situación laboral de una organización.
- Muestra cierta permanencia a pesar de los cambios que se experimentan por situaciones coyunturales. Esta estabilidad del Clima puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones erróneas o conflictos no resueltos.
- El C.O. impacta sobre los comportamientos de los miembros de la empresa y tiene repercusiones sobre la participación de los individuos, el eficiente desempeño, el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- El C.O. es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros y a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes en un circuito que se retroalimenta.
- El Clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistema de contratación, despidos, etc.). Estas variables a su vez puede ser afectas por el Clima.
- El ausentismo, la rotación excesiva y la insatisfacción laboral pueden ser indicadores de un mal Clima.
- El cambio en el C.O. siempre es posible pero se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establece en una nueva configuración.
- El Clima junto con las estructuras y características organizaciones y los individuos que las componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

2.3.3. Formas de Clima Organizacional

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales. Se presenta aquí la teoría de Rensis Likert (1961, 1967).

2.3.3.1 Teoría del clima Organizacional de Likert

La teoría del clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del Clima. En tal sentido se cita:

1) **VARIABLES CAUSALES:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Comprende la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes, reglas y normas.

2) **VARIABLES INTERMEDIAS:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación, actitudes. Estas revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.

3) **VARIABLES FINALES:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de Climas Organizacionales, estos son:

1. Clima de tipo Autoritario

1.1. Sistema I. Autoritario Explotador

1.2. Sistema II. Autoritario Paternalista

2. Clima de tipo Participativo

2.1. Sistema III. Consultivo

2.2. Sistema IV. Participativo

1. Sistema I: Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

2. Sistema II. Paternalista. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

3. Sistema III. Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

4. Sistema IV. Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.



2.3.4. Técnicas para el Diagnóstico de Clima

Una medida rápida del Clima de una organización puede conseguirse a través de las tasas de ausentismo y rotación. Siendo elevados con casi total seguridad, indican un mal Clima. Sin embargo, estos indicadores sólo deben ser utilizados como una primera aproximación, como instrumentos que permitirán elaborar la hipótesis que guíe el estudio.

A pesar de la enorme complejidad del concepto ya caracterizado, es posible elaborar su diagnóstico a partir de cuestionarios estandarizados. En ellos se pregunta a los miembros de la organización por sus percepciones respecto de las variables intervinientes en el Clima. Se trata de la forma más eficiente para recoger información de muchas personas en poco tiempo. El problema fundamental que pueden presentar es la imposibilidad de profundizar y especificar detalles. Los datos de una encuesta corren el riesgo de ser fácilmente mal interpretados, si el número de ítems es insuficiente o si los enfoques sobre los que se construyan no son los adecuados para la organización.

Likert ofrece instrumentos de medición del C.O. que consideran como dimensiones:

- 1) Estilo de autoridad.
- 2) Esquemas motivacionales.
- 3) Comunicaciones.
- 4) Procesos de influencia.
- 5) Procesos de toma de decisiones.
- 6) Procesos de planificación.
- 7) Procesos de control.
- 8) Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

Muchas veces los cuestionarios de C.O. están constituidos en base a preguntas cerradas en que se pide a los encuestados que evalúen el Clima en términos de la situación actual y de la situación que considerarían ideal al respecto. Con esto doble evaluación se consigue conocer tanto el estado actual, como la distancia que se estima existe entre este estado actual y el que idealmente se desearía.

2.3.5. Procedimientos del Diagnóstico de Clima Organizacional

La experiencia ha demostrado que es conveniente combinar los cuestionarios con entrevistas individuales, grupales y seminarios diagnósticos.

- *Entrevistas:* puede entrevistarse a la totalidad de los empleados o a una muestra representativa.

Las entrevistas llevadas a cabo por expertos pueden sustituir a las observaciones directas. Los datos de estas entrevistas son de muy diversa índole. Es importante que el entrevistador posea un alto nivel de cualificación, de modo que pueda ser objetivo a la hora de analizar los datos. En estos casos, lo necesario es que muestren un alto grado de disponibilidad.

- *Observación de dinámica grupal:* La observación directa de qué y cómo los empleados trabajan en el día a día, es una forma muy precisa y completa de medir el C.O. Requiere varias observaciones en áreas representativas de la organización. El número y duración de las sesiones han de ser suficientes, para minimizar la importancia relativa de variables propias de situaciones extraordinarias o poco habituales.

El estudio del clima no tiene como fin el conocimiento profundo de una organización sino comprender su interacción sistémica entre los climas particulares de los subsistemas que forman el todo. En otras palabras, el Clima de una organización compuesta por varios departamentos, será equivalente al clima de cada uno de ellos, más la resultante de la interacción entre estos departamentos en el devenir operacional de la organización.

Para emprender un diagnóstico de Clima en la pequeña y micro empresa, se deben adaptar los instrumentos antes descriptos. Aunque las dimensiones objeto de estudio son las mismas, no operan de igual forma. Discurren de un modo más sencillo y observable.

La comprensión de la problemática en estudio requiere del conocimiento de las características de las empresas que han participado de este estudio, por lo cual se presenta a continuación una descripción general de los rasgos que caracterizan a cada una de esas organizaciones.

3.1 *Alpine Skate*

Se trata de una empresa textil de producción y comercialización de indumentaria informal cuyo rasgo más saliente se basa en la exclusividad y máxima calidad de sus diseños.

Esta empresa cuenta con una planta productiva y de administración general, talleres externos y puntos comerciales en todo el país.

La planta objeto de estudio, cuenta con 45 empleados distribuidos en un edificio de tres pisos en donde se llevan a cabo las diversas funciones de esta empresa:

P.B.: Recepción. Mesa de Entradas

Se desempeñan allí una encargada de trámites, una recepcionista y siete empleados de depósito con su respectivo Encargado.

1er. piso: Administración – Tesorería – Diseño Industrial

Cuenta con cuatro empleados administrativos, cuatro diseñadores y la cúpula gerencial.

2do. piso: Depósito General

3er. piso: Fabricación

Aquí se desempeñan veintidós operarias y dos encargadas.

Las instalaciones son confortables y adecuadas a sus fines.

El último piso cuenta con el mayor número de empleados. Posee además del lugar físico en donde funcionan las máquinas, un comedor que utiliza todo el personal en su descanso de treinta minutos. Aquí se presentan problemas con respecto al mantenimiento de la temperatura ideal para el desarrollo de las tareas.

La empresa se encuentra dirigida por su dueño y siguiendo la línea de mando en forma descendiente se encargan del personal: una profesional contadora, un tesorero, un gerente de ventas y tres encargados, siendo éstos de taller, de corte y de depósito respectivamente.

Con respecto a la historia de esta organización, comienza sus actividades en la década del '80. Con respaldo económico familiar trae el dueño del exterior nuevas telas y diseños que desarrolla en un pequeño taller ubicado en donde hoy se emplaza la planta. A través de los años fue acrecentando su volumen de producción y ventas y, en consecuencia, fue tomando más personal y construyendo más espacio físico para el eficaz cumplimiento de la demanda. Desde hace cuatro años su marca tiene representantes en todo el país y exporta sus colecciones al exterior.

Son explícitas las metas de esta organización hacia una cada vez mayor expansión, vislumbrándose un futuro promisorio.

3.2 *Daiam*

Esta es una empresa que comercializa artículos para el hogar y audio. Intenta ser líder en su rubro abarcando la venta de artículos exclusivos, estándar y de segunda mano.

Actualmente cuenta con diecinueve empleados distribuidos en una Administración, un Depósito y dos locales de ventas.

En la Administración desempeñan sus tareas un gerente general y dos empleados auxiliares con jornadas ordinarias de ocho horas.

En el Depósito con tareas de control y expedición se encuentran seis empleados.

En los locales de venta trabajan cuatro y seis empleados respectivamente, siendo estos seis vendedores, un encargado de ventas, un encargado de compras y dos cajeros.

Su actividad principal es la venta creciente y sostenida.

Cada empleado tiene sus tareas pautadas de antemano y repite su rutina cotidianamente con dedicación full time: sin francos, sin feriados, ni descanso vacacional pactado.

Históricamente esta empresa comienza sus actividades hace quince años aproximadamente. Se encuentra dirigida únicamente por su dueño, quien se radica en esta ciudad prolongando la actividad comercial de sus padres en Capital Federal. Rápidamente se inserta en el mercado local con diversidad de artículos y excelentes precios. Logra una importante expansión. Abre varias sucursales más y ocupa el doble de personal con respecto al plantel actual.

En estos dos últimos años esta empresa experimenta un "achicamiento" general con cierre de locales y despido de personal, en respuesta a la depresión que sufre el actual mercado de consumo especialmente en estos artículos que no responden a una primera necesidad.

Las metas en esta organización hoy no son claras, por lo tanto su futuro es incierto.

3.3. *Marpal*

Es una empresa dedicada a la Ingeniería Metalúrgica. Se realizan trabajos a pequeña y gran escala, atendiendo tanto a la demanda de consumo doméstico, como a grandes empresas de la ciudad.

La actividad se realiza en un taller ubicado en las afueras de la ciudad, con veintiséis empleados efectivos en las categorías de:

- ♦ Profesional Ingeniero (1 empleado)
- ♦ Oficial Múltiple (1 empleado)
- ♦ Oficial (1 empleado)
- ♦ Medio Oficial (1 empleado)
- ♦ Operarios Especializados } 20 empleados
- ♦ Operarios }
- ♦ Peones (2 empleados)

Esta organización se encuentra dirigida por siete personas que conforman un *Directorio*:

- 2 Dueños fundadores
- 3 Encargados de cobranzas y taller (familiares)
- 1 Empleado operario (familiar)
- 1 Empleado de máximo rendimiento y antigüedad

En función de los interrogantes planteados, del conocimiento del contexto institucional en el que este estudio se inserta y el abordaje de los conceptos fundamentales que constituyen el marco teórico, se ha desarrollado un diseño metodológico de tipo exploratorio, cuyos objetivos se expresan a continuación.

4.1 *Objetivos*

4.1.1. Objetivo general

Describir las características del clima organizacional en diversas empresas de la ciudad de Mar del Plata.

4.1.2. Objetivos particulares

- a) Indicar los factores componentes del clima organizacional en cada una de las empresas.
- b) Indagar los factores de las diferencias y similitudes en el clima organizacional entre las organizaciones en estudio.
- c) Explorar acerca de la supremacía de unos factores sobre otros que intervienen en el clima organizacional de estas empresas.

4.2 *Recolección de datos*

4.2.1. Fuentes e instrumentos

Se ha utilizado metodología cualitativa y cuantitativa.

Dentro del primer grupo se han tomado entrevistas semiestructuradas a informantes claves y/o personal jerárquico de cada empresa. También se ha observado la dinámica que presentan los distintos grupos de trabajo. El objetivo fue recolectar información sobre las características generales de cada organización, niveles de ausentismo, rotación, productividad, relaciones interpersonales. Al mismo tiempo se recogieron las percepciones espontáneas acerca del clima laboral cotidiano en el que los empleados desarrollan sus tareas.

Por otra parte se recolectaron datos sociodemográficos mediante una encuesta confeccionada por la autora de este proyecto para poder comparar la información

obtenida en las categorías: edad, sexo, puesto, antigüedad, estudios cursados, accidentes de trabajo sufridos, y posibilidades de progreso en cada empresa. (ver Anexo).

A nivel cuantitativo se implementó la recolección de datos mediante el uso de un cuestionario confeccionado por la autora de este trabajo junto a otras personas y usado previamente en la intervención en una organización en la cual se realizó la pasantía requisito académico de la licenciatura en Psicología.

4.2.2. Descripción del instrumento que explora el clima organizacional.

El cuestionario utilizado consta de 38 ítems, en forma de afirmaciones en las que se explora la percepción de los miembros de una organización respecto de distintas variables de cuya configuración resulta el clima laboral reinante.

Se han operacionalizado las dimensiones que Lickert ofrece para la medición de Clima por considerarse las más adecuadas para aplicar a este estudio por encontrarse las mismas ampliamente fundamentadas y de uso frecuente en consultorías.

Las dimensiones y los ítems del cuestionario que las exploran se exponen en los cuadros siguientes.

Estilo de autoridad

28	Los problemas humanos que aparecen en el trabajo son resueltos satisfactoriamente por mi jefe directo.	
22	Mi jefe directo:	
	▪	Me mantiene informado
	▪	Tiene en cuenta mis ideas y propuestas.
	▪	Me trata con respeto
	▪	Estimula el trabajo en equipo
	▪	Me presiona.

Esquemas motivacionales

6	En esta empresa se estimula a los distintos grupos de trabajo a compartir la información
13	Aquí los empleados somos estimulados a implementar cosas nuevas aun con el riesgo de cometer errores
25	En esta compañía se premia y se sanciona con justicia
14	Estoy satisfecho con lo que gano
20	Mis ingresos son adecuados si los comparo con los de puestos similares en otras
36	En mi trabajo hago uso de mis principales habilidades y conocimientos.
34	Estoy a gusto en este trabajo

Comunicación

26	Aquí los empleados recibimos información sobre las cosas que nos afectan (políticas, estr
27	Cuando existe un puesto vacante la empresa lo ofrece en primer término a sus empleados
24	Generalmente me entero de los temas importante a través de comentarios de pasillo

Procesos de influencias

2	Los servicios y/o productos que brinda esta empresa son de alta calidad
9	La empresa transmite una imagen positiva
17	El futuro de la empresa es favorable
23	Me siento orgulloso de trabajar aquí
4	La empresa me provee de los recursos necesarios para trabajar eficazmente
30	La empresa en la que trabajo cambia rápidamente sus estrategias para responder a las nuevas
7	La habilidad para conducir al grupo que posee mi jefe directo es adecuada
37	No me cambiaría de empresa para hacer un trabajo de características similares aunque tuviera la oportunidad

Procesos de toma de decisiones

5	Tengo oportunidades de darles a conocer mis opiniones a mis superiores
18	En esta compañía las decisiones se toman en el nivel que corresponde
32	Las decisiones que toman los niveles de conducción me resultan confiables

Procesos de planificación

1	Conozco los objetivos a cumplir en mi trabajo
10	Mi grupo de trabajo favorece el logro de los objetivos de la empresa
21	Recibo instrucciones de trabajo claras y precisas
12	La información oficial que recibo para mi tarea es: a) Oportuna (llega a tiempo en el momento en que se la necesita) b) Suficiente
19	Conozco lo que la empresa demanda para crecer y desarrollarme laboralmente en ella

Objetivos de rendimiento

3	Estoy comprometido con los objetivos de mi grupo
8	En la actividad cotidiana los objetivos generales de la empresa se anteponen claramente a los objetivos particulares
35	Para desarrollar mi trabajo la empresa me provee de suficiente capacitación

Recursos de control

31	Entiendo como se evalúa mi desempeño
16	La manera en que se evalúa mi rendimiento me conforma

Condiciones ambientales

29	La carga horaria y el ritmo de mi trabajo no interfieren con mi vida personal
11	Las condiciones físicas (iluminación, temperatura, equipamiento, higiene, ruido, etc.) en que desarrollo mi trabajo son adecuadas



El cuestionario utilizado tiene una estructura de escala tipo Lickert de 5 puntos, las respuestas da valores de 1 a 5 puntos, y conceptualmente los entrevistados responden con qué grado de acuerdo se sienten con respecto a la afirmación enunciada por el ítem teniendo una gama de posibilidades que van desde "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo".

La muestra indagada a través de modalidad quedo compuesta por treinta empleados procedentes de las tres empresas en estudio.

4.3. Descripción de la muestra.

Tabla I

Distribución de la muestra según género

	f	%
VARONES	13	43
MUJERES	17	57
TOTAL	30	100

Tabla II

Distribución de la muestra por edad

	f	%
25 a 29 años	7	23
30 a 39 años	9	30
40 a 49 años	10	34
50 o más	4	13
TOTAL	30	100

Tabla III

Distribución de la muestra según tipo de puestos

	f	%
Oficial	6	20
Operarios	5	17
Administrativos	5	16
Encargados	8	27
Expedición	4	13
Diseñador	2	7
TOTAL	30	100

Informe Final de Investigación

Marcela Gáspari

Tabla IV

Distribución de la muestra según la antigüedad en la empresa

	f	%
2 a 10 años	16	54
11 a 19 años	5	16
20 a 29 años	8	27
30 o más	1	3
TOTAL	30	100

Tabla V

Distribución de la muestra según nivel educativos

	f	%
Primario	10	34
Secundario	14	46
Terciario	2	7
Universitario	4	13
TOTAL	30	100

CAPITULO V

Presentación de Datos

A continuación se exponen los datos obtenidos, se los ha organizado según las dimensiones establecidas para el concepto de clima organizacional incorporando, en cada apartado, los datos procedentes tanto de la escala como de las entrevistas.

Para agilizar su lectura, cuando la autora se refiera a la Empresa Alpine Skate, la nominará como Empresa textil, cuando aluda a Daiam, lo hará como Empresa Comercial y en el caso de la Empresa Marpal, la nominará Metalúrgica.

En una primera aproximación se presentan algunos indicadores generales del Clima en estas organizaciones para luego pasar a las percepciones obtenidas siguiendo las distintas dimensiones del constructo Clima laboral.

5.1. *Visión global del Clima Laboral*

Como primer paso se analiza la apreciación de los directivos de cada Empresa, respecto de los siguientes indicadores:

Figura N II

Resumen de la percepción de los directivos de las tres empresas respecto de Ausentismo, Rotación de personal y Productividad.

	Ausentismo	Rotación	Productividad
Textil	Baja	Baja	Irregular
Comercial	Baja	Alta	Irregular
Metalúrgica	Irregular	Muy baja o nula	Baja

Se puede hipotetizar, en el caso de la *Empresa Textil*, que sus bajas tasas de ausentismo y rotación serían indicadores de un buen Clima laboral. Se deberá analizar la incidencia de sus fluctuaciones productivas.

En la *Empresa Comercial* el dato llamativo es su alta tasa de rotación, unida a una tasa irregular de productividad serían posibles indicadores de mal Clima, aunque este dato debería ser balanceado con su baja tasa de ausentismo.

Por último en la *Empresa Metalúrgica* se observa como buen dato distintivo su tasa nula de rotación, dato que por su carácter histórico podría indicar un muy buen Clima. Sin

embargo, habría que analizar también cómo inciden sus problemas con la productividad y si es reciente o no la tasa irregular del ausentismo que registra.

Tabla VI
Percepción del clima organizacional en cada dimensión según cada empresa.

Empresa	DIMENSIONES								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Metalúrgica	4	4	3	3	4	4	3	3	3
Comercial	3	2	3	3	3	4	3	2	2
Textil	3	3	3	4	3	4	4	4	3

Según el cuadro se puede observar que hay *unanimidad de criterio* de percepciones en las dimensiones 3 y 6 correspondientes a los "Procesos Comunicacionales" y a las "Procesos de Planificación" respectivamente, con un valor 3 que es de *Indiferencia* para el primer caso y cierto *Acuerdo* en las planificaciones de las tres empresas. Las empresas *Metalúrgica* y *Textil* obtuvieron valores que fluctúan entre 3 y 4 (*Indiferencia* y cierto *Acuerdo*) en disímiles dimensiones.

La Empresa *Comercial* obtuvo puntajes 2 o sea de cierto *Desacuerdo* en las dimensiones de los "Procesos motivacionales", "Procesos de Control" y "Condiciones Ambientales".

5.2. Focalización según las dimensiones de Clima.

5.2.1 Estilo de autoridad

En la *Empresa Textil* parte del personal percibe que se ejerce la autoridad con un estilo despótico, especialmente los empleados que realizan sus tareas en P.B. y el 3er. Piso, donde el trabajo se encuentra estrictamente pautado y el control es constante a través de cámaras filmadoras y revisiones sorpresivas.

Otra parte del personal correspondiente a la administración, diseñadores y otros puestos jerárquicos perciben que el estilo de autoridad es consultivo o participativo, ya que poseen "zonas" de actividad autónoma, son consultados en la toma de algunas decisiones y perciben la responsabilidad de sus desempeños.

Por otro lado en la *Empresa Comercial* también parte del personal percibe un estilo autoritario. Simplemente expresan "... se hace lo que el dueño dice que hay que hacer".

Allí el control no es constante, pero efectivo. Algunos empleados en ausencia del dueño expresan sus opiniones, trabajan distendidos, toman decisiones en el funcionamiento cotidiano de la organización y perciben que el Estilo de Autoridad es “menos autoritario” o “más paternalista”.

Distinto ocurre en la *Empresa Metalúrgica*. Algunos empleados entrevistados no perciben trabajar bajo una jerarquía. Se sienten indispensables y a cargo de un conjunto de actividades que los otros “no manejan” o “no conocen”.

Otros empleados describieron distintas cadenas de mando superpuestas, que fomentan la participación con respeto y consideración hacia el subordinado.

Tabla VII

Percepción de los empleados de cada una de las empresas en cada uno de los ítems de la dimensión Estilo de autoridad

Empresas	Ítems					
	22 a	22b	22c	22d	22e	28
Metalúrgica	4	4	4	5	4	3
Comercial	4	3	4	3	3	3
Textil	4	3	3	3	4	3

Aquí se muestra una *unanimidad de criterio* en las tres Empresas, en los ítems 22a. Correspondiente a “mi jefe directo me mantiene informado” con una valoración de *cierto Acuerdo o Conformidad* y en el ítem 28 correspondiente a “los problemas humanos que aparecen en el trabajo son resueltos satisfactoriamente por mi jefe directo”, con una valoración *Indiferente o Indefinida* de las percepciones.

Los valores de los *restantes ítems* fluctúan entre la *Indiferencia* y una *cierta Conformidad*, destacándose el ítem 22 d. “Mi jefe directo estimula el trabajo en equipo” con una puntuación de *máximo Acuerdo o Conformidad en la Empresa Metalúrgica*.

5.2.2. Esquemas motivacionales

En general el personal perteneciente a la Empresa Textil está conforme con lo que gana, comparándolo con el sueldo que ofrecen otras empresas de igual rubro. Pero expresan que esta remuneración en sí misma sólo satisface sus necesidades básicas.

Además perciben situaciones de injusticia, ya que, la recompensa no se equipara con la exigencia y con el progreso que experimentó esta empresa en los últimos años.

Expresan que no hay claras evaluaciones de desempeño, sino comentarios parciales sobre el rendimiento individual. No perciben posibilidad de ascenso o promoción en sus puestos y la capacitación que brinda la Empresa no conforma.

En la Empresa Comercial gran parte de sus empleados expresan que deben vender según ciertos parámetros y que si no cumple sobreviene el castigo "... soportar el reto y el mal humor del dueño". Si el rendimiento individual se presenta en una baja constante, pierden su puesto. Sus remuneraciones se perciben como altas, aunque no satisfactorias. Cobran sumas fijas, sin posibilidad de compensar el rendimiento de un período con otro, por ausencia de comisiones y trabajo en horas extras.

Perciben también cierta injusticia, al igual que en la Empresa anterior, las decisiones serían arbitrarias y no acordes al esfuerzo realizado. Sus puestos también los perciben como "estancos" y exponen que no se les brinda medios ni capacitación que influya en sus desempeños.

Por último, el personal de la Metalúrgica en general expresa, como en la Empresa Comercial, que sus remuneraciones son altas. Aquí no so fijas y en ciertos lapsos de tiempo se incrementan por comisiones y posibilidad de trabajar horas extras. En estos momentos las perciben como satisfactorias y motivadoras. No describen procesos de capacitación por parte de la Empresa. Perciben que acceden a perfeccionamiento por mérito individual, sin parámetros claros sobre su desempeño. Como dato novedoso, comparado con las otras dos Empresas, poseen expectativas con respecto a acceder a mejoras y progreso dentro de la organización.

Tabla N VIII

Percepción de los empleados de cada una de las empresas en cada uno de los ítems de la dimensión Esquemas motivacionales.

Empresas	Ítems						
	6	13	14	20	25	34	36
Metalúrgica	3	4	3	4	3	4	4
Comercial	3	3	4	2	4	2	3
Textil	3	3	3	3	3	3	3

En este cuadro se puede ver que el ítem 6 correspondiente a la afirmación “En esta empresa se estimula a los distintos grupos de trabajo a compartir la información” ha puntuado para todas las empresas con un valor de *Indiferencia* en sus percepciones.

Los ítems 20 y 34 que corresponden respectivamente a “Mis ingresos son adecuados si los comparo con los de puestos similares en otras empresas” y “Estoy a gusto en este trabajo” muestran cierta *Disconformidad* en sus percepciones en la Empresa Comercial y en la Empresa Textil sus valoraciones son en su totalidad *Indiferentes* (3). Las puntuaciones en el resto de los ítems fluctúan desde la *Indiferencia* hacia un cierto *Acuerdo*.

5.2.3. Comunicaciones

Las comunicaciones dentro de la *Empresa Textil* se perciben acotadas mayoritariamente al conducto vertical, respetando los distintos mandos formales, tanto de manera ascendente (filtrando la información que llega al dueño) como descendente (impartiendo órdenes para los subordinados).

Cuando este conducto regular no se respeta, las comunicaciones que establece el dueño con sus empleados se perciben como “descarga” y más tensión laboral.

En la *Empresa Comercial*, sin embargo, el personal describe ricos procesos comunicacionales, tanto verticales como horizontales. Especialmente estos últimos son percibidos como satisfactorios, fomentando el compañerismo y los contactos extra-laborales. Las comunicaciones verticales, especialmente con el dueño, son percibidas como “ilógicas” o “contradictorias” y por esto intentan evadirlas.

De la misma manera el personal metalúrgico percibe que son mayoritarias sus comunicaciones horizontales, pero no tan satisfactorias. Describen que circulan demasiados “chismes y rumores” que provocan conflictos.

La comunicación formal, en general, la perciben como insuficiente con respecto a la tarea, pero desarrollándose de manera fluida y respetuosa hacia el subordinado.

Tabla N IX

Percepción de los empleados de cada una de las empresas en cada uno de los ítems de la dimensión Comunicación

Empresas	Ítems		
	24	26	27
Metalúrgica	3	3	2
Comercial	3	2	3
Textil	3	4	3

Aquí se advierte que en esta dimensión la *Empresa Textil* puntúa algo más positivamente que las dos Empresas restantes, especialmente en el ítem 26 correspondiente a "Aquí los empleados recibimos información sobre las cosas que nos afectan" (políticas, estrategias, remuneraciones). Es destacable la valoración 2 que expresa un *cierto desacuerdo* en este mismo ítem 26, para la *Empresa Comercial* y en el ítem 27 que afirma... "Cuando existe un puesto vacante la empresa lo ofrece en primer término a sus empleados" puntuando 2 también, pero en las percepciones de la *Empresa Metalúrgica*.

5.2.4. Procesos de influencia

El empleado de la *Empresa Textil* percibe a ésta como una estructura que "lo contiene" por su organización y estrictas pautas de funcionamiento. Además porque cumple sin "fallas" con las formalidades de su contratación. También hacen referencia con orgullo al crecimiento de la Empresa en el mercado interno y externo y se sienten parte del desarrollo económico de la misma.

En contraposición el personal de la *Empresa Comercial* no hace referencias explícitas hacia la organización como un todo y a su compromiso en ella. Sí, perciben su contratación como un vínculo directo con el dueño, sobrecargado de aspectos subjetivos, con una subordinación incondicional a las metas por él planteadas.

En la *Empresa Metalúrgica* sus empleados perciben cierta inestabilidad con respecto al futuro de la organización, pero expresan "alta fidelidad" especialmente hacia los fundadores de la empresa y se sienten en general "cómodos" desde el punto de vista laboral y humano también.



Tabla N X

Percepción de los empleados de cada una de las empresas en cada uno de los ítems de la dimensión procesos de influencia

Empresas	Ítems							
	2	4	7	9	17	23	30	37
Metalúrgica	4	4	3	4	3	3	2	4
Comercial	4	3	3	4	4	4	3	3
Textil	5	4	3	4	5	4	4	3

En esta dimensión se advierte *heterogeneidad* de puntuaciones perceptivas. Sólo presenta *unanimidad de criterio* los ítems 7 y 9 que corresponden respectivamente a “La habilidad para conducir al grupo que posee mi jefe directo es adecuada” con valoración 3, es decir de *Indiferencia* y “La empresa transmite una imagen positiva” con valoración 4, es decir, de *cierta Conformidad* para las tres empresas. En los restantes ítems la *Empresa Comercial* fluctúa con valoraciones que van desde la *Indiferencia* hasta *cierta Conformidad*. La empresa *Metalúrgica* posee similares valoraciones destacándose el ítem 30 que afirma “La Empresa en la que trabajo cambia rápidamente sus estrategias para responder a las nuevas exigencias del mercado” con puntaje 2 de *cierto desacuerdo*.

En la *Empresa Textil* dos ítems poseen la *valoración máxima* que son el ítem 2, “Los servicios y/o productos que brinda esta empresa son de alta calidad” y el ítem 17 “El futuro de esta empresa es favorable” mostrando *alta conformidad* en sus percepciones.

5.2.5. Procesos de toma de decisiones

En general los empleados de la *Empresa Textil* perciben su casi nula participación en los procesos de toma de decisiones. Las decisiones sobre los temas que les incumben, las sienten impuestas desde las distintas líneas de mando.

Lo mismo perciben los empleados de la *Empresa Comercial* aunque ellos intentan influir con más posibilidades en las decisiones que los involucran. Su participación la sienten algunos como imprescindible (por ausencias del dueño). Otros como irrelevante.

En contraposición el personal de la *Empresa Metalúrgica* se percibe participando en algunas decisiones que se toman en la Empresa. Esta percepción aumenta en los empleados de mayor antigüedad. Ellos son consultados en la realización de los trabajos y

se encuentran al tanto de las vicisitudes de la organización. Expresan que muchas veces sus opiniones provocan un cambio de dirección en el logro de metas.

Tabla N XI

Percepción de los empleados de cada una de las empresas en cada uno de los ítems de la dimensión proceso de toma de decisiones

Empresas	Items		
	5	18	32
Metalúrgica	5	3	4
Comercial	3	3	3
Textil	3	3	3

Se puede observar en esta dimensión valoraciones *más positivas* para la *Empresa Metalúrgica*, especialmente en el ítem 5 correspondiente a “Tengo oportunidades de darles a conocer mis opiniones a mis superiores” con una puntuación de *máxima Conformidad* y en el ítem 32 correspondiente a “Las decisiones que toman los niveles de conducción me parecen confiables” con puntuación 4, mostrando *cierto Acuerdo* en las percepciones.

También se observa unanimidad de criterio en las percepciones de la totalidad de los ítems de esta dimensión, en valor 3 Indiferencia tanto para la *Empresa Comercial* como la *Textil* y coinciden las percepciones en puntuación 3 también de Indiferencia en el ítem 18 correspondiente a “En esta compañía las decisiones se toman en el nivel que corresponde” para todas las Empresas.

5.2.6. Procesos de planificación

Algunos empleados en la *Empresa Textil* se perciben con cierta autonomía para planificar sus actividades. Otros perciben a estos procesos como impuestos, con escaso margen para la innovación. Otro aspecto que describen se refiere a una complejidad creciente, por aumento de la demanda, donde aparecen obstáculos en estos procesos y se pierde eficiencia.

En la *Empresa Comercial* el personal percibe que todos estos procesos se encuentran programados y pautados explícitamente por los gerentes comerciales y administrativos, configurando una “pesada rutina”. El conflicto lo perciben cuando el dueño de la Empresa

intenta arbitrariamente introducir cambios, en direcciones que resultan contradictorias para sus subordinados.

Algo contrario ocurre en la *Metalúrgica*, gran parte de los operarios perciben que la planificación de sus procesos se encuentra delegada en ellos. Sienten que sus jefes confían en sus capacidades, permitiéndoles implementarlos con cierta autonomía, aún a riesgo de cometer errores.

Tabla N XII

Percepción de los empleados de cada una de las empresas en cada uno de los ítems de la dimensión Procesos de Planificación

Empresas	Ítems					
	1	10	12 a	12 b	19	21
Metalúrgica	5	4	3	3	4	3
Comercial	5	4	4	4	4	4
Textil	5	4	3	3	4	3

Esta dimensión ha obtenido puntajes elevados que mayoritariamente fluctúan entre un cierto *Acuerdo* y una *máxima Conformidad*, sobre todo en las valoraciones de la Empresa Comercial.

El valor máximo con criterio unánime corresponde al ítem 1 "Conozco los objetivos a cumplir en mi trabajo" para las tres empresas. Un cierto Acuerdo unánime se expresa en el ítem 10 "Mi grupo de trabajo favorece el logro de los objetivos de la empresa" y el ítem 19 "Conozco lo que la empresa demanda para crecer y desarrollarme laboralmente en ella" para las tres empresas también.

5.2.7. Procesos de Control

Esta dimensión se complementa con los datos trabajados en "Estilo de Autoridad".

La supervisión de las actividades en las tres empresas se encuentra delegada y formalizada.

Se percibe como sumamente rígida en la *Empresa Textil*, de manera constante a cargo de los mandos medios y de forma intermitente a cargo del dueño.

En la *Empresa Comercial* la supervisión es percibida como un castigo o maltrato psicológico por parte del dueño si las ventas no han alcanzado los objetivos deseados.

Y en la *Metalúrgica* el control se ha delegado en todos los niveles. Parte del personal percibe conflicto al determinar ante quién subordinarse. Otra parte percibe que se autocontrola tomando como parámetro informal, la satisfacción o no del cliente.

Tabla N XIII

Percepción de los empleados de cada una de las empresas en cada uno de los ítems de la dimensión Proceso de Control

Empresas	Items	
	16	31
Metalúrgica	3	3
Comercial	2	3
Textil	4	3

Este cuadro muestra unanimidad de criterio en las percepciones del ítem 31 para las tres Empresas y dice "Entiendo cómo se evalúa mi desempeño". El ítem 16 "La manera en que se evalúa mi desempeño me conforma" puntúa con *Disconformidad* para la Empresa Comercial y con cierto *Acuerdo* para la Empresa Textil.

5.2.8. Objetivos de Rendimiento y Perfeccionamiento

En las tres empresas estos objetivos se encuentran determinados e impuestos desde la cúpula de cada organización.

En el caso de la *Empresa Textil* se perciben explícitos, de creciente exigencia productiva, con bajo grado de adecuación entre los objetivos establecidos y lo deseado por el personal de la Empresa.

También en la *Empresa Comercial* se percibe explícitamente que el objetivo primordial se cumple si se alcanzan altos niveles de venta. Implícitamente perciben que el subordinado debe permanecer con absoluta disponibilidad hacia las necesidades que el dueño de la Empresa demande.

Por último, en la *Empresa Metalúrgica* parte del personal percibe que los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento no son claros. Otros empleados opinan que son bien

explícitos: “- tomar un trabajo concreto y terminarlo”. Aquellos operarios que participan en la definición de estos objetivos, perciben alto grado de adecuación entre lo establecido y lo deseado por los miembros de la Empresa.

Tabla N XIV

Percepción de los empleados de cada una de las empresas en cada uno de los ítems de la dimensión Objetivos de Rendimiento y Perfeccionamiento.

Empresas	Ítems		
	3	8	35
Metalúrgica	4	4	3
Comercial	4	4	2
Textil	5	4	2

En esta dimensión aparecen también *heterogeneidad de valoraciones*. El ítem 8 que corresponde a “En la actividad cotidiana los objetivos generales de la empresa se anteponen claramente a los objetivos particulares” su puntuación es 4 de *cierto Acuerdo* en las percepciones del personal de las tres empresas.

El ítem 35 que corresponde a “Para desarrollar mi trabajo la empresa me provee de suficiente capacitación” las valoraciones muestran algo de desacuerdo en la Empresa Comercial y en la Textil.

En esta última Empresa el ítem 3 “Estoy comprometido con los objetivos de mi grupo” obtuvo el *máximo Acuerdo*.

5.2.9. Variables del Ambiente Físico

Se agrega en este apartado una dimensión más, no considerada por Rensis Lickert. El desarrollo de su escala dentro del estudio del Clima Laboral, es probable que se contextualizara en una realidad política y socioeconómica estable.

Nuestra realidad nos obliga a tener en cuenta el comportamiento de un conjunto de variables que agruparé bajo la nominación “*Condiciones Ambientales*”.

Las condiciones ambientales representan un amplio rango de circunstancias relevantes para el desempeño del mismo, entre las que cabe mencionar:

- *disponibilidad de recursos materiales y técnicos*
- *condiciones físicas de trabajo* (espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.)
- *horario regular de trabajo*

Tabla N XV

Percepción de los empleados de cada una de las empresas en cada uno de los ítems de la dimensión Variables del Ambiente Físico

Empresas	Ítems	
	11	29
Metalúrgica	3	2
Comercial	3	2
Textil	4	2

Se puede observar a través de esta dimensión que en general abundan *valoraciones Indiferentes* o de *cierto Desacuerdo*.

Las tres Empresas muestran *Disconformidad* en el ítem 29 "La carga horaria y el ritmo de mi trabajo no intervienen con mi vida personal" con puntuaciones 2. El ítem 11 puntúa *Indiferente* con algo de *Conformidad* en la Empresa Textil.

A continuación se presenta una síntesis y comparación los datos cualitativos obtenidos para cada empresa. Se adiciona la dimensión "Condiciones Ambientales" bajo la cual se compactan las percepciones recogidas acerca de las variables antes descriptas.

Figura N III

Síntesis por variables y empresa

"Exploración del Clima Organizacional en Empresas de la ciudad de Mar del Plata"

Informe Final de Investigación

Marcela Gáspari

ESTILO DE AUTORIDAD	ESQUEMAS MOTIVACIONALES	COMUNICACIONES	PROCESOS DE INFLUENCIA	PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES	PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	OBJETIVOS DE RENDIMIENTO Y PERFECCIONAMIENTO	PROCESOS DE CONTROL	CONDICIONES DE TRABAJO
TEXTIL	Mixto Autoritario y Consultivo Ausentes - Refuerzo psicológico negativo	Prevalece Vertical Formal	- Estructura organizacional sólida - Contratación formal	- Centralizado - Burocratizado	Mixto - Impuesto y altamente determinados - Acordados y determinados consultivamente	- Explicitos de creciente exigencia. Bajo grado de adecuación de necesidades Ind.- Organiz.	- Delegado - Formalizado e - Intermittente informal	- Alta disponibilidad de recursos. - Condiciones físicas con déficit. - Óptimo horario laboral
COMERCIAL	Mixto Autoritario y Paternalista Ausentes - Refuerzo psicológico negativo	Prevalece Horizontal Formal e Informal	- Vínculo paternal - Contratación informal de máxima subordinación	Mixto - Centralizado - Burocratizado y participativo	- Impuesto y altamente determinados	- Explicitos e implícitos de creciente exigencia. Bajo grado de adecuación de necesidades Ind.- Organiz.	- Delegado - Formalizado y - Esporádico informal	- Alta disponibilidad de recursos. - Óptimas condiciones físicas - Sobrecargo de horario laboral
METALÚRGICA	Mixto Autoritario y Participativo Presentes - Participación responsable	Prevalece Horizontal Informal	- Organización de tipo familiar - Contratación formal y de compromiso personal.	- Descentralizados participativos	- Acordados por participación	- Explicitos e implícitos de creciente exigencia. Alto grado de adecuación de necesidades Ind.- Organiz.	- Delegado - Formalizado y - Autocontrol informal	- Regular disponibilidad de recursos. - Regular condiciones físicas - Óptimo horario laboral

Informe Final de Investigación

Marcela Gáspari

CAPITULO VI

Interpretación de Datos

Se presenta a continuación la integración de los datos obtenidos, con ellos ha sido posible configurar el perfil del clima laboral de cada una de las empresas estudiadas.

6.1. Perfil del Clima Laboral en Empresa Textil

El conjunto de datos nos revela que se trata de una organización que funciona con un sistema de autoridad formal en donde predominantemente la corriente de poder baja a través de las distintas jerarquías y tanto los mandos medios, como las posiciones inferiores, perciben distintos grados de presión para el cumplimiento de los objetivos.

La dimensión *Estilo De Autoridad* coincidentemente nos muestra valores perceptivos altos, en los ítems que tienen que ver con la información que el personal recibe de sus jefes directos y la presión que sobre el subordinado ejercen. Los demás ítems que aluden a la participación, el estímulo, el trato cotidiano y el vínculo personal que se establece entre la jefatura y el resto puntuaron como Indiferentes. Esos son aspectos que este tipo de organización no promueve y hasta inhibe por temor a la irrupción de lo informal y sus "perturbaciones" dentro de la estructura.

Siendo esta una empresa de grandes proporciones y viéndola como un sistema constituido a la vez por distintos subsistemas que parcialmente comparten tiempo y espacio, se comprende que las percepciones de sus miembros se muestren disímiles e indefinidas, configurando, distintos climas.

Algunos empleados ven a la cúpula gerencial como autoritaria y hasta déspota, pero dentro de algunos departamentos, bajo ciertos liderazgos, los miembros compensan esta percepción general, con aspectos parciales más positivos de sus jefes directos.

En el mismo sentido se observa que la *dimensión Motivacional* que en el análisis cualitativo de los datos muestra que en esta Empresa no se implementan procesos para mantener altos niveles de motivación y esto es percibido por el personal, pero con distintas valoraciones. Según el puesto que se desempeñe o departamento en que se encuentre, para algunos, la ausencia de variadas recompensas, posibilidades de promoción y justas evaluaciones de desempeño, se perciben como negativas o insatisfactorias. Para otros, esta ausencia se percibe como "algo normal" o "esperable" "en los tiempos

que corren" y se conforman con recibir las remuneraciones mínimas, que establecen los convenios sin que esto cause insatisfacción.

Los *Procesos De Influencia* implementados por esta empresa son exitosos y puntúan alto para el establecimiento del Clima. En especial aquellos aspectos que hacen a la calidad del producto (del que se sienten partícipes) y a la imagen de la empresa, en clara identificación con la imagen "exitosa" que perciben de su dueño.

En medio de un contexto socioeconómico, como vimos en el Capítulo II, caracterizado por bruscos cambios, incertidumbre y progresivo deterioro de la calidad de vida de gran parte de la población, el personal de esta organización valora en ella aquellos aspectos de la estructura que permanecen estables, que son explícitos y previsibles, adhiriendo también a sus procesos burocratizados e impuestos.

Así los *Procesos de Toma de Decisiones* que se desarrollan con casi nula participación del personal no jerárquico, puntúan Indiferentes, es decir, se perciben como "inocuos" es decir que no satisfacen pero tampoco provocan insatisfacción. También los *Procesos de Control* que a la vista del observador resultan coercitivos y autoritarios, el personal los percibe con cierta Conformidad y aunque no los comprenda en su desarrollo, los acepta.

En mayor medida la *Planificación* del trabajo, para la consecución de las metas puntúa muy satisfactoriamente en los aspectos que hacen al conocimiento de "aquello que hay que hacer" y "hacia dónde se quiere llegar", prevaleciendo la demanda explícita, por encima de las expectativas implícitas desde la Organización hacia su personal.

Esta *Conformidad* desciende en aquellos aspectos que hacen al "cómo lograrlo" y que se encuentran delegados en los mandos medios, pero como en las dimensiones anteriores no lo perciben como insatisfactorio.

Estos resultados se relacionan con los obtenidos en la dimensión *Objetivos de Rendimiento y Perfeccionamiento*. En ellos se muestra que el compromiso del personal es importante en el logro de las metas y esto ocurre en cada Departamento de la Organización, aún cuando se antepongan a sus objetivos personales (dato que se corrobora en las *Condiciones Ambientales* con la disconformidad que perciben con respecto a la carga horaria y el ritmo laboral).

Este compromiso no se acompaña de los recursos materiales y técnicos y de la constante capacitación necesaria. Es decir, en este aspecto el personal espera mucho más de la Organización y aunque las Condiciones Físicas de trabajo sean óptimas, la exigencia de los logros se percibe "injusta" y por lo tanto provoca descontento, insatisfacción.

6.2. Perfil del Clima Laboral en Empresa Comercial

Según la información obtenida se trata aquí de una empresa que se encuentra en un proceso de reducción y ajuste. Cuenta con una estructura organizacional más simple que las otras dos empresas y un funcionamiento predominante como un sistema de comunicación informal, en donde se enfatiza el papel del ajuste mutuo y coordinado.

Su *Sistema de autoridad* formal, se percibe con un estilo autoritario y déspota por momentos ejercido por el dueño y un Estilo más Paternalista y en ocasiones Participativo – Consultivo, ejercido por los encargados.

Los ítems de esta dimensión puntúan en general como Indiferentes para el establecimiento del Clima, con algo de Conformidad con respecto a la información que imparten los jefes y el respeto en el vínculo con el subordinado (valoraciones coincidentes con la Empresa anterior). Los empleados perciben que desde la "cabeza" de esta Organización no se trasmite un liderazgo coherente y definido. Esto es algo establecido y no puede modificarse.

Con respecto a la *Dimensión Motivacional* varios ítems valoran Indiferentes en el Clima de esta Organización. Algo positivamente con respecto a sus remuneraciones y a los premios y castigos que la Empresa distribuye. En cambio muestran una clara disconformidad los ítems que ponen a estas remuneraciones en comparación con puestos similares y el que consulta directamente sobre su satisfacción con el trabajo.

Las Comunicaciones se desarrollan de manera opuesta a como ocurren en la Empresa Textil. El canal formal, vertical que informa a los empleados sobre los temas que los afectan con respecto a su "contrato laboral", se percibe con Disconformidad.

Los ricos procesos comunicacionales, sobre todo horizontales que muestran los datos cualitativos, no se perciben en la Escala como satisfactorios, sino Indiferentes para el Clima.



La *Dimensión Procesos de Influencia* contribuye algo positivamente en el Clima, por una cierta conformidad en la valoración de los ítems que tiene que ver con el producto que comercializan, la imagen de la Empresa, su futuro favorable y un cierto orgullo por la trayectoria de la firma, pero por los demás ítems sus percepciones resultan Indiferentes en su Clima.

Con respecto a los *Procesos de Toma de Decisiones* transcurren en esta Empresa con nula participación del personal. En todos sus ítems las puntuaciones son Indiferentes, por lo que sus percepciones de esta dimensión no influyen en la determinación de un Clima, no quitan ni suman satisfacción.

En cambio la *Dimensión Procesos de Planificación* se presenta como la más importante y satisfactoria. Todos los ítems de la Escala expresan Conformidad con respecto: a las instrucciones claras y precisas que se les imparte en el trabajo, el recurso informativo que se les provee y el trabajo en equipo para el logro de explícitos objetivos. Los datos cualitativos arrojan escasa participación en la determinación de estos procesos, pero este sería un aspecto no influyente para el Clima.

Los *Procesos de Control* constituyen una dimensión que valoriza negativamente. No les conforma la manera en que se evalúa sus desempeños. El análisis cualitativo mostraba una supervisión percibida como castigo o maltrato psicológico por parte del dueño, si las ventas no cumplen los objetivos pautados. Aquí no se muestra una diferencia entre la percepción del control por parte del personal no jerárquico (respuestas en Escala) y la percepción del control por parte de los Encargados en vínculo directo con el dueño.

Con respecto a los *Objetivos de Rendimiento y Perfeccionamiento* el personal percibe estar comprometido con los objetivos laborales pero se antepone a sus necesidades personales.

No obtienen recursos extras de la Empresa para su logro, pero igualmente esta dimensión no influye en el Clima Laboral.

En la *Dimensión Condiciones Ambientales* la carga horaria y el ritmo de trabajo muestran disconformidad. Para el observador objetivo el lugar físico muestra condiciones óptimas, pero para el personal de esta Empresa este ítem tampoco quita ni suma satisfacción.

6.3. Perfil del clima laboral en Empresa Metalúrgica

En este caso nos encontramos con un “taller” (por todos así nombrado) de importantes dimensiones, con una organización predominante del tipo sistema de constelaciones de trabajo, donde en grupo o de a pares cada cual realiza su tarea, flojamente unidos con los otros y bajo distintas jerarquías de subordinación.

Según la Dimensión *Estilo de Autoridad* su Clima laboral es positivo y ha obtenido las mejores puntuaciones con respecto al resto de las Empresas. Esto ocurre especialmente en el ítem que tiene que ver con la estimulación que reciben de sus jefes directos para trabajar en equipo, cooperar, resolver conflictos. Uniendo los datos obtenidos se puede ver que el alto nivel de participación del personal constituye la clave para percibir de forma satisfactoria los distintos liderazgos. Y aunque el sistema de autoridad está sufriendo transformaciones de sucesión de mando, esto no sería percibido negativamente por los empleados.

En la Dimensión *Procesos Motivacionales* también esta empresa ha obtenido valoraciones positivas y las máximas comparadas con las demás organizaciones. Los ítems que marcan la diferencia a favor de una cierta conformidad, tienen que ver, con la posibilidad que se les brinda al personal de utilizar al máximo sus habilidades y conocimientos al servicio del ensayo - error, sin más consecuencias negativas para el empleado, que la utilización de más tiempo en una misma tarea. Este ítem no alcanza su máxima valoración por los problemas comunicacionales que se manifiestan y se expondrán en el análisis de la próxima dimensión.

También perciben que sus ingresos son adecuados y que en algunas oportunidades, con esfuerzo pueden mejorarlos, resultando en un Clima de cierta satisfacción laboral.

Con respecto a las *Comunicaciones*, aquí sus puntuaciones descienden. El personal percibe algunas perturbaciones en la comunicación entre pares y ciertos déficit en los canales verticales de comunicación. Esto causa insatisfacción, especialmente en lo que refiere a la transmisión explícita de aquellas oportunidades que al empleado se le ofrecen y lo que se espera a cambio, como buen desempeño.

Los *Procesos de Influencia* muestran también un descenso en sus valoraciones. Si bien, se encuentran conformes con los productos que fabrican y perciben que se les provee de los recursos para su logro, las estrategias generales de la Empresa en pos de su futuro y frente a las nuevas exigencias del mercado, provocan insatisfacción. Como se vio en el Cap. 3 del Contexto Institucional, esta organización atraviesa un período de transición en su Cúpula, que en esta dimensión se lo percibe de manera negativa.

Al analizar los puntajes de la dimensión *Procesos de Toma de Decisiones* se observa aquí un nuevo ascenso en clara coincidencia con el Acuerdo manifestado en la Dimensión *Estilo de Autoridad*.

Los ítems que valoran más positivamente en su Clima, tienen que ver con la oportunidad percibida por el personal para dar a conocer sus opiniones y la percepción de algún líder de máxima confiabilidad en las últimas decisiones.

Con respecto a los *Procesos de Planificación* también puntúan con cierto Acuerdo o Satisfacción para su Clima, especialmente en lo que se refiere al conocimiento de los objetivos que la Empresa demanda y la adhesión al trabajo en equipo para su cumplimiento. Presentan puntajes Indiferentes aquellos ítems que, como se había analizado en la Dimensión *Comunicacional*, evidencian dificultad en la transmisión oportuna, clara y precisa de las consignas y los resultados esperados por la jefatura.

El *Control* de las actividades es percibido con valoración Indiferente en todos sus ítems. El personal de esta Empresa no comprende cómo se evalúa su desempeño y esto provoca confusión y conflicto, aunque no parece afectar negativamente en el establecimiento de su clima.

La Dimensión *Objetos de Rendimiento y Perfeccionamiento* también es percibida con puntuaciones Indiferentes para su Clima. Como en las Empresas Textil y Comercial, el personal se percibe comprometido con los objetivos generales de su grupo de trabajo, aunque estos se antepongan a sus objetivos personales y particulares. Aquí puntúa algo más Indiferente el tema de la Capacitación para su Clima y se observa una paradoja.

Tanto en la Empresa Textil como en la Comercial (aunque en menor medida) se ofrecen cursos de capacitación extralaborales que en el primer caso son percibidos como insuficientes y en el segundo caso como inútiles, por lo tanto no satisfacen. La Empresa

Metalúrgica nunca brindó a sus empleados explícita Capacitación, pero ellos perciben acceder a ella por mérito propio, aprendiendo del personal de mayor antigüedad, situación que parece no afectar en su Clima.

Con respecto a las *Condiciones Ambientales* resultan aquí también de valoración Indiferente, puntuando de manera más negativa y por lo tanto causando disconformidad, la carga horaria y el ritmo de trabajo impuesto ante el desarrollo de sus vidas personales.

6.4 Síntesis de Interpretación de Datos

Una primera aproximación general al Clima de estas Empresas nos había conducido a hipotetizar que en el caso de la *Empresa Textil*, sus bajas tasas de ausentismo y rotación serían indicadores de un buen Clima Laboral, pero se debía analizar la incidencia de sus fluctuaciones productivas. Habiendo interpretado los datos obtenidos, podemos afirmar que sus bajas tasas de rotación, indican la presencia de un buen Clima. Con respecto a las bajas tasas de ausentismo se refieren más específicamente al cumplimiento de rígidas cláusulas de contratación, y a que a través de las entrevistas se han detectado altos niveles de stress, fatiga y desgaste mental.

Con respecto a sus ciclos irregulares en la productividad sin duda estos, afectan el mantenimiento del buen Clima.

Esta es una empresa con objetivos de creciente exigencia con respecto a la cantidad y calidad de sus producciones y las "fallas" son percibidas como fracasos, muy en contraposición a lo que ocurre en la Empresa Metalúrgica.

Aquí la fuerte presión sobre el personal ejercida, la escasa participación de ellos en los procesos, la falta de estímulo y promoción contribuyen a un desempeño irregular.

Se ve claramente la retroalimentación de ciertos factores que contribuyen a la consolidación de un determinado Clima.

Sus aspectos más positivos y que marcan además una clara diferenciación con el resto de las Organizaciones, tienen que ver con su Estructura, que se percibe con un funcionamiento coordinado, explícito, previsible y algo satisfactorio, por lo que obtiene el compromiso casi incondicional de sus miembros.

Por otro lado realizando el mismo acercamiento general hacia la *Empresa Metalúrgica* se observaba una tasa nula de rotación, como probable indicador de buen Clima, pero con problemas en su productividad y una reciente tasa irregular de ausentismo. Algunos de estos daos se corroboran. El personal que ingresa en esta Organización "hace carrera" y salvo alguna excepción se retira en edad jubilatoria. Esta permanencia a pesar de la percepción de algunas dificultades organizacionales nos habla de un muy buen Clima Laboral. Por el momento los problemas en su rendimiento y reciente ausentismos no lo han afectado. Sus factores más salientes para el mantenimiento de este Clima y destacándola por encima de las restantes Empresas, tiene que ver con un Estilo de Autoridad y sus Procesos Motivacionales y de Planificación.

Sus claves serían: la participación del personal, el conocimiento explícito de los objetivos a cumplir, el fuerte ajuste entre capacidades y puesto laboral, y las oportunidades de perfeccionamiento.

Por último nos queda aproximarnos a la *Empresa Comercial* con un dato llamativo, su alta tasa de rotación que unida a una tasa irregular de productividad, serían indicadores de mal Clima.

Los empleados sufren un proceso de desgaste cíclico. Muchos de ellos se han alejado de la Empresa, sin incorporarse reemplazos. Otros regresan por los problemas ocupacionales que registra esta ciudad, repitiendo la anterior experiencia y generando en sus compañeros más conformidad y temor a quedar sin trabajo.

Las fluctuaciones que presentan las ventas (fuera de la opinión de su directivo) son en un alto porcentaje condicionadas por la situación socioeconómica actual y también en respuesta a un estado de indiferencia o desánimo generalizado en esta Empresa que ha emprendido un lento proceso de retroacción.

El factor más importante y único de Acuerdo para esa Organización se refiere a los Procesos de Planificación (en coincidencia con las otras dos Organizaciones). El personal percibe que conoce los objetivos a cumplir, su grupo favorece esta tarea y cuenta con las instrucciones necesarias para llevarla a cabo. Especialmente se observa esto en el Departamento Administrativo, único lugar donde parece reinar un muy buen Clima.

En contraposición, los Procesos de Control del conjunto de actividades se han percibido en general con Desacuerdo, sumado esto a la Insatisfacción expresada por la importante carga horaria y el pesado ritmo de trabajo.

Otro aspecto muy importante para la configuración de su Clima tiene que ver con las valoraciones negativas en todo aquello relacionado con la motivación, el estímulo para perfeccionarse y aumentar sus niveles de rendimiento y el empuje incluso, para mantener una buen Clima Laboral.

Su pronóstico no resulta favorable, como se puede observar para mejorar esta situación se requieren cambios en más de una variable organizacional.

A través de este estudio exploratorio sobre el Clima Laboral en tres empresas de nuestra ciudad, se pudo arribar al conocimiento de sus características particulares y sus componentes más relevantes, que inciden en su Clima.

Se ha detectado el Clima más positivo de participación y satisfacción laboral en la Empresa Metalúrgica y el de mayor Indiferencia e Insatisfacción en la Empresa Comercial. Con respecto a la Empresa Textil, un Clima predominante de tensión y cierta Conformidad.

De inmediato surgen nuevos interrogantes:

¿Cuáles serían las intervenciones posibles y pertinentes en cada una de estas Organizaciones?

¿Cómo se podrían generalizar estos estudios al servicio del empresariado?

¿Qué sectores podrían adoptar una evaluación sistemática de su Clima, con respaldo institucional y económico, en una ciudad de neto perfil turístico?

¿Cómo lograr buena intervención profesional en aquellas empresas que realizan periódicamente evaluaciones sobre su Clima cumplimentando solo un requisito formal?

Cada respuesta es la apertura a nuevas problemáticas, con la implicación de complejos factores intervinientes.

Numerosos son los obstáculos a vencer. La presente investigación atravesó varias etapas y la más difícil fue determinar qué empresas serían objeto de estudio.

Se realizó una visita a numerosas organizaciones de esta ciudad, presentándoles el proyecto y solo se pudo seleccionar a aquellas, que además de obtener el consentimiento formal, hicieron posible el ingreso para la recolección de datos.

En un clima socioeconómico de general paranoia e incertidumbre, la presencia de un estudiante haciendo preguntas y observando la labor cotidiana, fue imaginada en muchos casos, como una molesta intrusión.

En una de las empresas fue necesaria una reflexión junto a los Encargados, a cerca de la utilidad de estos estudios y la implicancia del Clima en la actitud, el rendimiento y la satisfacción de los empleados.

La etapa de interpretación de los datos recogidos, fue la más rica y satisfactoria de este estudio. Las distintas técnicas administradas aportaron diversa información y posibilitaron cumplimentar en forma completa con los objetivos planteados.

Como última reflexión, y desde el rol de profesional de la Salud Mental, la autora de este trabajo recomienda el uso de estos estudios de Clima en todo tipo de Organizaciones, a fin de lograr una mejor calidad laboral y prevenir patologías propias de ciertas condiciones de trabajo en la totalidad de sus miembros.

FIN.

Informe Final de Investigación

Marcela Gáspari

CAPÍTULO VIII

Bibliografía

- ALTSCHUL, C (1983) *Elementos básicos en el trabajo con organizaciones*. Bs. As.
- BRUNET, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas, México.
- CARVAJAL, P. (2000). *Importancia de la Cultura y Clima Organizacional como facturas determinantes de la eficacia del personal civil en el contexto militar*. Internet.
- CEPAL (2003). *Estudio económico de América Latina y el Caribe. (2002-2003)* Impreso para Naciones Unidas, Santiago de Chile, 1^{ra} edición.
- CONCALVEZ, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad.
- DINERSTEIN, A. – BATTISTENI, O. (2000) *Desocupados, precarizados y estables: alienación y subjetividad del trabajo*, en Revista Realidad Económica del IADE (Instituto Argentino para el Desarrollo Económico), N° 180.
- ESCAT, M. (2004) *Medición del Clima Laboral*. Internet.
- GATTO, F. – FERRARO, C. (1997) *Consecuencias iniciales de los comportamientos Pymes en el nuevo escenario de negocios en la Argentina*, en Documento de Trabajo de la CEPAL, Volumen 1, N° 79.
- GENTILI, P. – SADER, E. (1998) *La trama del Neoliberalismo. Mercado, crisis y exclusión*, en Revista FACES de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Mar del Plata, N° 4 y 5.
- GRACIA, F. – FEIRÓ, J – RAMOS, J. (1996) *Aspectos temporales del trabajo*, en Tratado de Psicología del Trabajo Síntesis Editorial, España.
- HERZBERG, F. (1959) *The motivation to work* – Wiley, N. York.
- MINZBERG, G.(1993) *Diseño de Organizaciones Eficientes*, Bs. As.
- MUGNAGA, M y TRUCCO, M. (1999) *Empresas Familiares*. Ficha de cátedra de Psicología Laboral de la Universidad Nacional de Mar del Plata.
- OIT Oficina Internacional del Trabajo (2002) *Panorama Laboral 2002 América Latina y el Caribe*. Lima, 2^{da} edición.

OGGERO, H. (2000) *Crisis socioeconómica y empresas*. Ficha de cátedra de Psicología Laboral de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

RAMOS, J. - PEIRÓ, J. - RIPIO, P. (1996) *Condiciones de Trabajo y Clima Laboral*, en Tratado de Psicología del Trabajo, Síntesis Editorial, España.

REDONDO, A. (1999) *Comportamiento Organizacional*. Ficha de cátedra de Psicología Laboral de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

REDONDO, A. (1999) *El mundo del Trabajo, la psicología laboral y el rol del psicólogo*". Ficha de cátedra de Psicología Laboral de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

ROBINS, S. (1998) *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*.. Editorial Prentice Hall, 5^{ta} Edición.

RODRÍGUEZ MANSILLA, D (1995) *Clima Organizacional*, Ediciones de la Universidad Católica de Chile.

SALANOVA, M. – HONTANGAS, P. y PEIRO, J. (1996) *Motivación laboral*, en Tratado de Psicología del Trabajo, Síntesis Editorial España.

SCHEIN, E. (1990) *El Individuo y la Organización*, en Psicología de la Organización, Ed. Mac Graw Hill.

Informe Final de Investigación

Marcela Gáspari

ANEXO

MARCELA GASPARI
Tesis de grado
Licenciatura en Psicología

Esta encuesta ha sido diseñada para realizar un trabajo de investigación que conduce a que su autora obtenga el título de Licenciada en Psicología y por medio de este trabajo de investigación se procura conocer sus impresiones sobre diversos aspectos relacionados con su ámbito de trabajo. En las siguientes páginas encontrará una serie de afirmaciones. Por favor indique el grado en que está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de dichas afirmaciones, empleando la escala que se le proporciona

Responda lo más sinceramente posible, para que la información brindada contribuya al éxito de nuestro estudio. Al realizar tus evaluaciones por favor recuerde:

1. En las preguntas de esta página tache lo que no corresponde
2. En la escala siguiente responda a todas las afirmaciones, sin dejar ninguna en blanco.
3. Marque solamente una X por cada afirmación
4. La encuesta es anónima por lo que no debe poner su nombre, sino sólo informar acerca de su:

Edad:

Sexo: F M

Puesto en la empresa:

Antigüedad laboral en la empresa:

Su máximo nivel educativo es: Primario
 Secundario
 Terciario

Completo Incompleto

Título:.....

¿Ha sufrido accidentes de trabajo? Si No

↓
 ¿De qué tipo?

¿Piensa que puede seguir avanzando en su carrera en la empresa?



MARCELA GASPARI

Tesis de grado

Licenciatura en Psicología

Para responder las afirmaciones que figuran a continuación, emplee la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni lo uno ni lo otro	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo

		1	2	3	4	5
1	Conozco los objetivos a cumplir en mi trabajo					
2	Los servicios y/o productos que brinda esta empresa son de alta calidad					
3	Estoy comprometido con los objetivos de mi grupo					
4	La empresa me provee de los recursos necesarios para trabajar eficazmente					
5	Tengo oportunidades de darles a conocer mis opiniones a mis superiores					
6	En esta empresa se estimula a los distintos grupos de trabajo a compartir la información					
7	La habilidad para conducir al grupo que posee mi jefe directo es adecuada					
8	En la actividad cotidiana los objetivos generales de la empresa se anteponen claramente a los objetivos particulares					
9	La empresa transmite una imagen positiva					
10	Mi grupo de trabajo favorece el logro de los objetivos de la empresa					
11	Las condiciones físicas (iluminación, temperatura, equipamiento, higiene, ruido, etc.) en que desarrollo mi trabajo son adecuadas					
12	La información oficial que recibo para mi tarea es: a) Oportuna (llega a tiempo en el momento en que se la necesita) b) Suficiente					
13	Aquí los empleados somos estimulados a implementar cosas nuevas aun con el riesgo de cometer errores					
14	Estoy satisfecho con lo que gano					
15	Entre las personas del grupo en el que trabajo existe cooperación					
16	La manera en que se evalúa mi rendimiento me conforma					
17	El futuro de la empresa es favorable					
18	En esta compañía las decisiones se toman en el nivel que corresponde					
19	Conozco lo que la empresa demanda para crecer y desarrollarme laboralmente en ella					
20	Mis ingresos son adecuados si los comparo con los de puestos similares en otras empresas					
21	Recibo instrucciones de trabajo claras y precisas					
22	Mi jefe directo: ▪ Me mantiene informado → ▪ Tiene en cuenta mis ideas y propuestas. → ▪ Me trata con respeto → ▪ Estimula el trabajo en equipo → ▪ Me presiona →					
23	Me siento orgulloso de trabajar aquí					
24	Generalmente me entero de los temas importantes a través de "rumores de pasillo"					
25	En esta compañía se premia y se sanciona con justicia					
26	Aquí los empleados recibimos información sobre las cosas que nos afectan (políticas, estrategias, remuneraciones)					
27	Cuando existe un puesto vacante la empresa lo ofrece en primer término a sus empleados					
28	Los problemas humanos que aparecen en el trabajo son resueltos satisfactoriamente por mi jefe directo					
29	La carga horaria y el ritmo de mi trabajo no interfieren con mi vida personal					
30	La empresa en la que trabajo cambia rápidamente sus estrategias para responder a las nuevas exigencias del mercado					
31	Entiendo como se evalúa mi desempeño					
32	Las decisiones que toman los niveles de conducción me parecen confiables					
33	En esta empresa el trabajo individual es el factor principal para tener un desempeño exitoso					
34	Estoy a gusto en este trabajo					
35	Para desarrollar mi trabajo la empresa me provee de suficiente capacitación					
36	En mi trabajo hago uso de mis principales habilidades y conocimientos					
37	No me cambiaría de empresa para hacer un trabajo de características similares aunque tuviera la oportunidad					
38	El control de las actividades se encuentra delegado en todos los niveles de la organización					