



Universidad Nacional de Río Cuarto
Facultad de Ciencias Económicas
Especialidad en Dirección Estratégica de Recursos Humanos



**Factores que inciden en el Clima Laboral: Análisis
de caso a una institución educativa de la ciudad de
Río Cuarto.**

Director: Esp. Marcelo Marescalchi.

Alumna: Lic. Vanesa Victoria Martinez.

AÑO 2018





INDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
Justificación	6
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Metodología.....	7
CAPITULO 1- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	9
1.1 Características de la Administración de Recursos Humanos	11
1.2 Funciones de la administración de recursos humanos:.....	13
1.3 Proceso de la administración de recursos humanos	14
CAPÍTULO 2- CLIMA LABORAL	18
2.1 Características del Clima Laboral	21
2.2 Variables claves que condicionan el Clima Laboral.	22
2.3 Dimensiones del Clima Laboral	23
2.4 funciones del Clima Laboral.....	25
2.5 Efecto de las actitudes de las personas en el Clima Laboral.	27
2.6 Tipos de Clima Laboral	29
2.6.1Clima Autoritarismo explotador	29
2.6.2 Clima Autoritarismo paternalista	29
2.6.3 Clima Consultivo.....	30
2.6.4 Clima Participación en grupo.....	30
2.7 Modelos de Clima Laboral.....	31
2.8 Principales instrumentos para medir el Clima Laboral.....	34
2.9 Causas y consecuencias productos de tensiones en el clima laboral.	36
2.10 Implicancias de la satisfacción y la insatisfacción laboral.....	38
2.11 Repercusiones de acuerdo al tipo de Clima Laboral	39
CAPITULO 3: ESTUDIO DE CASO A UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA DE LA CIUDAD DE RÍO CUARTO.....	42
3.1 Estructura del plantel no docente de la institución pública educativa.	45
3.2 Organigrama de la Facultad bajo estudio.	49



3.3 Relevamiento del personal jerárquico de la Institución.	51
3.4 Relevamiento del staff de Recursos Humanos	53
3.5 Diagnóstico organizacional al clima laboral.....	66
CONCLUSIÓN	71
BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXOS	75
Anexo I	75
Anexo II	76
Anexo III	81



INTRODUCCIÓN

Como establece Stoner y Wankel¹, la Administración de los Recursos Humanos “es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas”.

Por lo tanto, es importante entender cómo se compone el ambiente en las organizaciones considerando aquellos aspectos externos e internos a la mismas que transforman y condicionan su desarrollo; de allí que el clima organizacional puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño.

Dichos factores internos y externos de la organización afectan el desempeño de los integrantes de la misma. Esto es así, porque las características del medio de trabajo son percibidas por los trabajadores de forma directa o indirecta influyendo en cierto modo en su comportamiento y rendimiento.

El Clima Organizacional es un tema de gran relevancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista al personal.

Así podemos analizar la opinión de algunos autores, tal es el caso de Méndez Álvarez² quien presenta una definición sugerente y completa de ambiente organizacional estableciendo que "Es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de

¹STONER James y WANKEL Charles, Administración, (México, Prentice Hall,1990,), pág. 4

²MÉNDEZ ÁLVAREZ Carlos, Clima organizacional en Colombia, (Bogotá, Universidad del Rosario,2006).
Pág.58



decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”.

Por otra parte, según Guillen Gestoso, Guil Bozal³ se habla de clima en una organización cuando: "hacemos referencia a las cualidades, propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, siendo percibidas y vivenciadas por los miembros de una organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo. Por lo tanto, se establece así que el concepto de clima es una vivencia real subjetiva dependiente de las percepciones y valoraciones individuales”.

Por lo tanto, podemos decir que el clima organizacional refiere a las características del ambiente que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logran satisfacer las mismas.

Para Likert⁴ el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va adoptar. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de la organización. Estos factores se definen entonces como los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional,

³ GUILLEN GESTOSO Carlos y GUIL BOZAL Rocío, Psicología del trabajo para las relaciones laborales (Madrid, Mc Graw Hill, 2000). Pág. 166.

⁴ BRUNET Likert, El Clima de Trabajo en las Organizaciones, (Trillas, 2011), Pág. 28-32.



se refieren a la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana. Además, contemplan los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

De una forma más específica, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales.

Las variables causales, son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Las variables intermedias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

Las variables finales, son aquellas dependientes que resultan del efecto conjunto de los dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas, constituyen la eficacia organizacional de una empresa. La combinación de estas variables y la interacción que entre ellas se da determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, que a su vez se subdividen. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

Partiendo de estos supuestos empíricos y teorías, se considera necesario indagar las causas y las consecuencias de los factores que influyen en el ambiente laboral de una institución pública educativa, explorando si los factores que definen el clima tienen igual peso y si el impacto es igual en todos lados.



Justificación

Cuanto mejor sea el ambiente laboral en el que se desempeñan los trabajadores mayores serán los resultados para la organización tanto a nivel interno como hacia afuera.

Mientras que, si el ambiente está caracterizado por el conflicto, la competencia, el malestar entre compañeros, las consecuencias que se tendrán estarán relacionadas con la falta de adaptación al lugar de trabajo, el ausentismo, la baja productividad, la rotación, el malestar en el trabajo, entre otras.

El trabajador, además de tener necesidades materiales, también debe sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima. Se pueden tener las aptitudes, actitudes y conocimientos necesarios para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar su potencial.

En la Institución pública educativa donde se realizará la investigación se percibe cierto malestar en el ambiente laboral donde se desenvuelven los trabajadores, caracterizado por competencias entre compañeros, rivalidades que afectan el desempeño de cada uno, repercutiendo esto en los resultados organizacionales.

Podemos suponer que ante esta realidad existe un grupo de compañeros que buscan solucionar los conflictos a fin de contribuir a la creación de un ambiente laboral ameno; por otro lado, existen personas que con sus comportamientos favorecen al mal ambiente laboral.

Es por ello que considero que con la presente investigación se podrán determinar cuáles son los factores que inciden en el ambiente laboral a fin de poder identificarlos, exponerlos y tratar en lo posible de trabajar sobre ellos.



Objetivo General

-El objetivo del presente trabajo es analizar el impacto que tienen los factores que afectan el clima laboral donde se desempeña el personal de una Institución pública educativa.

Objetivos Específicos

-Indagar en fuentes bibliográficas los principales factores vinculados al clima laboral y sus características.

-Identificar las características de los factores del clima laboral de la organización donde se realizará la investigación.

-Identificar los tipos de conflicto y su importancia en una institución educativa de la ciudad de Río Cuarto.

-Analizar el impacto que tienen los factores que afectan el clima laboral en la institución educativa de la ciudad de Río Cuarto.

-Determinar si los factores del clima se relacionan con los conflictos en el ambiente laboral.

Metodología

A efecto de lograr el objetivo propuesto se procederá a realizar una investigación exploratoria-descriptiva a fin de detectar cuáles son los factores que determinan el ambiente laboral donde se desenvuelve el personal de la Institución. Para ello se realizará:

-Análisis bibliográfico sobre las principales temáticas relacionadas con el clima laboral a nivel interno y externo, haciendo hincapié en los principales factores que inciden en el ambiente de trabajo.



-Entrevistas individuales a las autoridades de la Institución a fin de conocer su percepción sobre el ambiente laboral.

-Encuestas al personal no docente formado por preguntas cerradas de opción múltiple como así también abiertas.

-Observaciones participantes que se realizarán en el ámbito laboral en donde se desempeña el personal y se confeccionarán las respectivas notas de campo.

Posteriormente se analizarán los datos obtenidos de las entrevistas y encuestas, tanto de las autoridades como del personal no docente, mediante el uso de gráficos y estadísticas, a fin de relevar el tipo y la gravedad de los conflictos que existen para poder relacionar los factores del clima con el impacto positivo o negativo en la organización.



CAPITULO 1- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.



Las organizaciones son sistemas que se encuentran en permanente desarrollo y crecimiento producto de las exigencias y variables cambiantes de un entorno cada día más exigente. Es fundamental que los propietarios lleven a cabo una administración racional de los recursos físicos y humanos de las organizaciones para de esta forma poder alcanzar el éxito y cada uno de los objetivos propuestos.

Entonces en primera instancia es oportuno antes de comenzar el abordaje de la administración de los recursos humanos, comprender el concepto de administración:

“La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas”⁵

Como ciencia posee un proceso para el logro de sus fines el que se puede resumir como lo estableció Álvarez en: planificación, organización, dirección y control⁶. Hoy en día este proceso se resume en:

- ✚ Planeamiento: este se refiere al QUE se quiere hacer o el QUE se hará; permite detectar en el corto, mediano o largo plazo cuáles serán los pasos a seguir por medio de los niveles gerenciales de una organización.
- ✚ Organización: indica el COMO se hará; en este punto se deben analizar todos los elementos cualitativos y fundamentalmente los cuantitativos.
- ✚ Dirección: es el HACER que se logren los objetivos; implica la toma de decisiones ya que en base a todo lo establecido anteriormente se tendrá suficiente información precisa sobre qué es lo que se debe hacer.
- ✚ Control: es él COMO se ha realizado de acuerdo a lo planeado; en el caso de que existan coincidencias se logra el objetivo, pero como se trabaja con personas las cuales son perfectibles, pero no perfectas, se debe

⁵STONER, J y WANKEL, C. Administración, (México Prentice Hall,1990), Pág.4.

⁶ ALVAREZ Héctor, Administración un enfoque interdisciplinario y competitivo, (Córdoba. Argentina, Ediciones Eudecor,2003). Pág. 26.



efectuar una realimentación del sistema una vez detectada las fallas que han sucedido.

El objeto de estudio de la Administración son las organizaciones y dentro de ellas residen las personas, elemento fundamental, es por ello que dentro de la Administración como ciencia madre encontramos la Administración de Recursos Humanos, la misma es un término moderno al cual se ha conceptualizado desde diferentes perspectivas conocidas tradicionalmente como administración de personal, gerencia de recursos humanos y gestión de las relaciones humanas.

Entre las principales definiciones encontramos la que menciona Mondy⁷ en su obra en la cual establece que es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales.

Para Chiavenato⁸ la administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal; se debe buscar conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable.

De esta forma se puede afirmar que comprende el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas, y en particular aquellos factores claves del entorno organizacional que persiguen como fines el alcanzar los objetivos individuales y empresariales.

1.1 Características de la Administración de Recursos Humanos

Entre sus principales características la Administración de Recursos Humanos (ADRH) expone aspectos relacionados a la gestión del personal, se puede describir como el proceso que comprende al conjunto de acciones estratégicas

⁷ WAYNE Mondy-NOE Robert, Administración de Recursos Humanos. Novena edición, (México Prentice Hall 2005), pág.4.

⁸ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Quinta edición, (Buenos Aires Mc Graw Hill 2001), Pág. 165.



que realizan empresarios y administradores para desarrollar, alinear a los recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales.

Es por ello; que el factor humano alcanza un nivel significativo en la vida de las organizaciones, convirtiéndose así en el medio fundamental para alcanzar la tan anhelada racionalidad empresarial (eficacia, eficiencia y economía), factores claves para el desarrollo y el logro de objetivos individuales y organizacionales.

La Administración de Recursos Humanos presenta dos características básicas; la primera de ellas el poseer un carácter múltiple ya que es un área multidisciplinaria que incluye conceptos de psicología, sociología, ingeniería industrial, medicina laboral, derecho laboral entre otras; por otro lado tiene la característica de ser contingencial, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa, de la concepción organizacional acerca del hombre, de su naturaleza y sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles, debido a que cuando estos elementos cambian se modifica la manera de administrar los recursos humanos de la organización por lo cual las técnicas deben ser flexibles y adaptables.

Dentro de la responsabilidad de la ADRH se encuentra la función de línea la cual se refiere a la responsabilidad y autoridad que tiene cada jefe sobre sus empleados para decidir, actuar y ordenar; pero como la organización es un sistema interrelacionado y para que funcione de forma racional es necesario trabajar en equipo en relación a los departamentos de la organización, se brinda asesoría y consultoría en lo referente al proceso de administración general de los recursos humanos de la organización en cada una de las etapas, de esta forma se colaborará en las decisiones estratégicas de los superiores.

Los objetivos que guían a la ADRH se basan en crear, mantener y desarrollar:

- ✚ Un conjunto de personas con habilidades motivacionales suficientes para conseguir los objetivos organizacionales.



- ✚ Condiciones organizacionales que permitan una correcta aplicación, desarrollo y satisfacción de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
- ✚ Alcanzar la eficacia y eficiencia con los disponibles.

La ADRH presenta varias dificultades entre las cuales se encuentran el hecho de que se manejan recursos humanos complejos, diversificados y variables, si bien se preocupa por lograr la eficiencia no puede controlar los hechos que ocurren, es un área multivariada que depende no solo de su propio funcionamiento organizacional.

1.2 Funciones de la administración de recursos humanos:

Dentro de las funciones asociadas a la administración de recursos humanos se presentan las siguientes áreas:

- ✚ Planeación, reclutamiento y selección de recursos humanos: la **planeación** de recursos humanos es el proceso sistemático de revisar los recursos humanos con los que cuenta la organización para asegurarse que la cantidad de empleados con las habilidades requeridas esté disponible cuando se necesite; el **reclutamiento** es el proceso de atraer individuos y estimularlos para que soliciten puestos en la organización, en cuanto a la **selección** es el proceso mediante el cual la empresa escoge entre varios solicitantes a las personas mejor capacitadas para cubrir las vacantes.
- ✚ Desarrollo de recursos humanos, esta función destaca la importancia de que las personas mejoren continuamente a los fines de poder adaptarse al entorno cambiante y seguir siendo competitivos; aquí se tiene en cuenta la planeación de la carrera y la evaluación de desempeño que le permite a los empleados conocer sus puntos fuertes y débiles.
- ✚ Compensaciones y prestaciones, comprende el pago en dinero, las prestaciones y las remuneraciones no financieras.



- ✚ Seguridad e higiene, el primero refiere a un conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente; mientras el segundo consiste en estar libre de enfermedades y tener un bienestar físico y mental.
- ✚ Relaciones laborales y con los empleados, se refiere a la presencia de los sindicatos y al hecho de poder lograr relaciones fructíferas en pos de mejorar los derechos de los empleados.
- ✚ Investigación de los recursos humanos, es de gran importancia ya que las condiciones en las que se encuentre el personal influirán en los resultados que se obtengan.

1.3 Proceso de la administración de recursos humanos

Los procesos básicos en la administración de personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal.

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES COMPRENDIDAS
Provisión	Quien irá a trabajar en la organización	Investigación de mercado de RH reclutamiento de personal selección de personal
Aplicación	Que harán las personas en la organización	Integración de personas Diseño de cargos Descripción y análisis de cargos Evaluación del desempeño
Mantenimiento	Como mantener a las personas trabajando en la organización	Remuneración y compensación Beneficio y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Como prepara y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional

**Seguimiento y control**

Como saber quiénes son y que hacen las personas

Base de datos o sistemas de información
Controles-frecuencia-productividad-balance social

Adaptado por el autor del libro de Idalberto Chiavenato.1995- "Administración de Recursos Humanos" – Segunda Edición MC Graw-Hill.

La interrelación que existe entre todos los procesos obliga a que cualquier cambio producido en alguno de ellos influya en los otros; al ser contingenciales o situacionales varían según la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos.

Dentro del primer subsistema se debe analizar el mercado de recursos humanos el cual está conformado por el conjunto de individuos aptos para el trabajo en determinado lugar y época. Es el sector de la población que está en condiciones de trabajar y/o trabajando, los candidatos reales o potenciales con relación a determinadas oportunidades de empleo; el mercado de recursos humanos puede segmentarse por grados de especialización o por regiones del país.

Por otro lado, el mercado laboral está conformado por la oferta de trabajo ofrecida por las organizaciones, en determinado lugar y época. Básicamente lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo. Cuanto mayor sea la cantidad de organizaciones en determinada región, mayor será el mercado de trabajo y su potencial de disponibilidad de vacantes y oportunidades de empleo.

Cuando hablamos de reclutamiento se debe tener en cuenta que el comienzo del proceso depende de la decisión de línea, a partir de allí el pedido se oficializa mediante una solicitud de personal.

En esta etapa es cuando en primera instancia se define la política de realizar un reclutamiento interno, cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos como promoción (movimiento diagonal); o puede hacerse un reclutamiento externo consistente en cubrir los puestos vacantes con personas



ajenas a la organización, además puede hacerse un reclutamiento mixto que consiste en la complementación de los dos anteriores.

Dentro de la selección de personal se debe proporcionar no solo un diagnóstico sino también un pronóstico de la capacidad de las personas para aprender a realizar una tarea

La selección se configura básicamente como un proceso de comparación y decisión, puesto que, de un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, y del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí.

Dentro del segundo subsistema hay que tener en cuenta el proceso de socialización de las personas a la empresa y al puesto de trabajo ello consiste en disminuir la angustia que sienten todas las personas al ingresar en un nuevo empleo, hacer que se familiaricen con el empleo, la unidad de trabajo y toda la organización. En este subsistema se analiza el diseño de cargos que es la especificación del contenido, de los métodos y de las relaciones de cargo, en el sentido de cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.

Diseñar un cargo implica:

- 1- Establecer el conjunto de tareas que el ocupante del cargo deberá desempeñar (contenido del cargo).
- 2- Determinar cómo debe ser desempeñado ese conjunto de tareas (métodos y procesos de trabajo).
- 3- Definir a quien deberá informar el ocupante del cargo (responsabilidad).
- 4- Precisar a quien deberá supervisar o dirigir el ocupante del cargo (autoridad).

La descripción del puesto se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el candidato potencial necesita cumplir.



Además, comprende la evaluación del desempeño la cual es una apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

El subsistema mantenimiento tiene en cuenta la compensación y los planes de beneficios sociales, los cuales forman parte de un sistema de recompensas que la organización brinda a sus miembros, con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados, e inducirlos a permanecer en la organización y sentirla suya.

Dentro del subsistema desarrollo se trata el tema de cómo preparar y desarrollar a las personas dentro de la organización.

Por último, debe existir un subsistema de control de recursos humanos para que las diversas secciones de la empresa puedan desempeñar su responsabilidad de línea con relación al personal. El control trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto.

Otro aspecto relevante en la Administración de Recursos Humanos es el clima laboral en el que se desenvuelven los trabajadores, un buen clima puede hacer que una organización sea exitosa, de esta manera será valorada por los empleados que la conforman con agrado, compromiso y satisfacción.

Tan importante se ha convertido el poder desenvolverse en un trabajo con un ambiente grato que cuando no sucede, no hay dinero, ni beneficios que impidan que el trabajador comience a buscar nuevos desafíos, perjudicando los planes de retención de talento que tenga la organización.

Un buen clima laboral no es fácil de conseguir, pues no depende de una única persona, sino de un conjunto.

En el próximo capítulo se procederá a realizar el abordaje del clima laboral, su conceptualización, sus características, variables claves que lo condicionan; como así también los indicadores para medirlo y las ventajas y desventajas de mantener un buen clima en el lugar de trabajo.



CAPÍTULO 2- CLIMA LABORAL



Los individuos cuando nacemos pertenecemos un ambiente, a un entorno, que estará compuesto por diversas características y que influirán en el desarrollo de nuestra formación. Cuestiones económicas, sociales, políticas, culturales, entre otras, son algunas de las condiciones que lo caracterizarán.

Ahora bien, cabe destacarse también que las personas a lo largo de nuestro crecimiento iremos interactuando con diversos ambientes, es decir, no quedaremos inmovilizados y fijos en ese primer entorno y/o contexto.

Luego, cuando estemos en edad ingresaremos a otro ambiente, el escolar, a la par interactuaremos con el social y más adelante, ya en la etapa madura, el ámbito de trabajo, será otro de los contextos con el que más nos relacionaremos. El medio ambiente laboral involucra de alguna forma a la organización y estructura del trabajo, ya que la organización se plasma en el espacio, pero podemos diferenciar los aspectos estrictos del medio laboral y aquellos que dependen de la organización del trabajo.

Es decir, que el ambiente laboral está influenciado tanto por factores internos que hacen a la organización y por factores externos que dependen del contexto.

Dentro de ese ámbito que caracteriza al lugar de trabajo se desarrolla el clima laboral.

El crecimiento acelerado de las organizaciones, la conducta de los grupos en la organización ante las nuevas exigencias y la necesidad de cambios, obligan a la gerencia a prepararse para entender la conducta individual y grupal del recurso humano alineándola hacia las metas de la organización, siendo necesario para lograrlo alcanzar un clima ameno donde el personal se sienta parte primordial del logro de los objetivos.

Para comenzar haremos una revisión de los principales conceptos de clima laboral referenciados por los autores más destacados en la temática.



Méndez Álvarez (2006)⁹ presenta una definición sugerente y completa: "Es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo".

Por su parte Goncalves¹⁰ establece: "Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la organización e incluso la relación con proveedores y clientes. Puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Se refiere a la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos tienen de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización".

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

⁹ GUILLEN GESTOSO, Carlos y GUIL BOZAL, Rocío, *Psicología del trabajo para las relaciones laborales* (Madrid, Mc Graw Hill, 2000), pág. 166.

¹⁰ GONCALVES, Alexis, *Fundamentos del clima organizacional* (Sociedad Latinoamericana para la calidad, 2000), pág. 97.



el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de ella. Es hoy en día un elemento indispensable en la planificación estratégica de las organizaciones, puesto que permite gestionar la motivación de los empleados con el fin de lograr los objetivos organizacionales.

2.1 Características del Clima Laboral

Las características que presenta el clima laboral en una organización determina el comportamiento de sus miembros en la misma, Ferreiros, Pablo y Alcázar, Manuel¹¹ establecen una serie de ellas:

-Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones circunstanciales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima por un tiempo comparativamente extenso.

- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de estos aspectos en sus miembros, en tanto una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque los trabajadores "no tiene la camiseta puesta", normalmente tienen un mal clima laboral.

-Es condicionado por diferentes variables estructurales, tales como las políticas, estilo de dirección, sistema de contratación y despidos, planes de gestión etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados, puede llevar a un clima laboral tenso,

¹¹ FERREIROS, Pablo y ALCÁZAR, Manuel, Gobierno de personas (Lima, Escuela de dirección UDEP, 2001), pág. 197.



de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización. Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección, clima laboral parecería requerir.

-Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización. Un buen clima va traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. El mal clima, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

-Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes.

-El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorada. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o que sus miembros estén insatisfechos es con seguridad una organización con un mal clima laboral. La forma de atacar estos problemas, puede ser difícil dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que figuran el clima organizacional.

2.2 Variables claves que condicionan el Clima Laboral.

Según establece Allende¹² se destacan una serie de variables tales como:

-Variables del ambiente físico. Tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.

¹²ALLENDE, María del Carmen, Trabajo práctico cátedra de Administración de personal: Higiene y seguridad laboral (Mendoza, UN Cuyo-FCE, 2001)



-**Variables estructurales.** Tales como el tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.

-**Variables del ambiente social.** Tales como el compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.

-**Variables personales.** Tales como las actitudes, aptitudes, motivaciones, expectativas, etc.

-**Variables propias del comportamiento organizacional.** Tales como son la productividad, ausentismo, rotación, tensiones, satisfacción laboral, etc.

2.3 Dimensiones del Clima Laboral

En el clima laboral intervienen una multiplicidad de factores entre los que se encuentran nueve dimensiones que ayudan a determinar el clima existente en una determinada organización y la vez se relaciona con ciertas propiedades de ésta¹³.

1.**Estructura.** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desempeño de su trabajo. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado.

2.**Responsabilidad.** Los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos, esto quiere decir que tienen autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, la supervisión que reciben es general, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3.**Recompensa.** Se refiere a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organizaron, pero siempre y cuando no se castigue sino

¹³LITWIN, G. y STRINGER, R., Motivación y clima organizacional (Boston, División of Research Graduate School of Bussines Administration, Harvard University, 1968)



se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se lo impulse a mejorar en el mediano plazo.

4.Desafío. Sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que requiere el trabajo. Corresponde a las metas que este tiene respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. Dicho de otro modo, es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudaran a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

5.Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos grupos dentro de la misma. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad.

6.Cooperación. Es el sentimiento de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

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

8.Conflictos. El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír deferentes opiniones, énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, las comunicaciones fluidas entre las distintas escalas jerárquicas evitan que se genere el conflicto.

9.Identidad. Es el sentirse identificado con la organización, es el sentimiento de pertenencia, es decir, de que uno pertenece a la organización, que es un



miembro valioso del equipo de trabajo, de compartir los mismos objetivos ya sean personales o de la misma organización, muchos creen que estas es la más importante de las dimensiones.

2.4 funciones del Clima Laboral

Dentro de las funciones que cumple el clima laboral podemos destacar¹⁴:

- **Desvinculación.** Lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un conjunto de personas que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
- **Obstaculización.** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
- **Espíritu.** Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- **Intimidad.** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- **Alejamiento.** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- **Énfasis en la producción.** Hace énfasis al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- **Empuje.** Es el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

¹⁴ CASTILLO, Carola, DEL PINO, Nicole, ESPINOSA, VitaCultura, Clima Organizacional, Documento de Internet, 2000, <http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>



- Consideración. Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- Estructura. Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos existen.
- Responsabilidad. El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- Recompensa. La sensación de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- Riesgo. El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
- Cordialidad. El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- Apoyo. La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- Normas. La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan.
- Formalización. El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición
- Conflicto. La sensación de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- Identidad. El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.



- Conflicto e inconsecuencia. El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- Selección basada en capacidad y desempeño. El nivel en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- Tolerancia a los errores. La importancia con que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a cumplir las metas personales y de grupo.
- Adecuación de la planeación. El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

2.5 Efecto de las actitudes de las personas en el Clima Laboral.

Otro aspecto sumamente importante a considerar cuando hablamos del clima laboral son las actitudes que toman las personas que forman parte de la organización, en relación al trabajo, a los superiores, respecto de sus compañeros.

Las actitudes son opiniones de evaluación –favorable o desfavorable– de todo aquello que rodea a la persona. Es una manera de reflejar como una persona se siente respecto de alguien o algo.

Existen tres componentes en las actitudes que toman las personas:

-Componente cognitivo de una actitud, se refiere a la opinión o creencia de una actitud.

-Componente afectivo, es la parte emocional o sentimental de una actitud.

-Componente del comportamiento de una actitud, refleja la intención de comportarse de cierto modo hacia alguien o algo.



Una persona tiene miles de actitudes, pero hay algunas de ellas que se relacionan con el trabajo, las cuales son evaluaciones positivas o negativas que los empleados tienen acerca de ciertos aspectos de su ambiente de trabajo.

Las más destacadas son: satisfacción en el trabajo, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional, el apoyo organizacional que perciben los trabajadores y la dedicación de los mismos.

Cuando hablamos de satisfacción en el trabajo nos referimos a la sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos.

El involucramiento en el trabajo mide el grado en el que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se identifican con lo que llevan a cabo. Cuando un empleado está fuertemente involucrado con su trabajo es más probable que el ausentismo disminuya, como así también la posibilidad de que busque otro empleo.

Por otra parte, el compromiso organizacional se refiere al grado en que un empleado se identifica con una organización en particular, y desea mantener su relación con ella.

El compromiso organizacional tiene tres componentes distintos:

1. Compromiso afectivo, es el sentimiento emocional hacia la organización y la creencia en sus valores.
2. Compromiso para continuar, es el valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla.
3. Compromiso normativo, se refiere a la obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas.



Continuando con las actitudes relacionadas al ámbito laboral encontramos la percepción del apoyo organizacional (PAO) referida al grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar.

Cuando hablamos de la identificación del empleado nos referimos al involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza.

Trabajar sobre estas actitudes ayudaría en gran medida a fortalecer el clima laboral donde se desenvuelven diariamente los trabajadores.

2.6 Tipos de Clima Laboral

Es importante conocer el tipo de clima que presenta la organización de la cual se forma parte; según Likert, citado por Brunet¹⁵, en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, los cuales son:

2.6.1 Clima Autoritarismo explotador: En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

2.6.2 Clima Autoritarismo paternalista: Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los

¹⁵BRUNET Likert, El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y consecuencias El Clima de Trabajo en las Organizaciones, (Trillas,1987), Pág.36



escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

2.6.3 Clima Consultivo: La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

2.6.4 Clima Participación en grupo: La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

En conclusión, podemos decir que existen dos tipos de climas que son los más idóneos para las organizaciones que son el clima consultivo y el clima de participación en grupo. Ya que ambos involucran al personal con la organización y les brindan un buen ambiente y confianza a sus trabajadores lo que hace que estos se sientan cómodos e identificados con la organización.

2.7 Modelos de Clima Laboral

- Modelo de sistemas de funcionamiento organizacional propuesto por Katz y Kahn ¹⁶ (citado por Denison, 1991:39). En este modelo se puede observar cómo es que el clima laboral tiene un proceso de influencia por medio del líder, el cual actúa como enlace entre el grupo de trabajo y el resto de la organización.

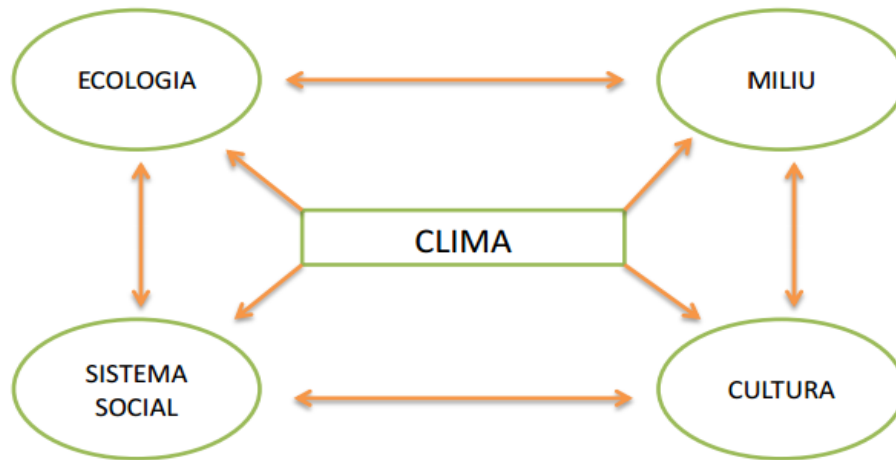


Fuente: Adaptado del Modelo de Clima Organizacional, Katz y Kahn (1991)

- Anderson por su parte apoyándose en la taxonomía de Tagiuri, propone un modelo interactivo, basado en la teoría de sistemas que muestra todas las relaciones entre las dimensiones del ambiente y sus relaciones con el clima.

Gráfico 1: Factores que inciden en el clima organizacional

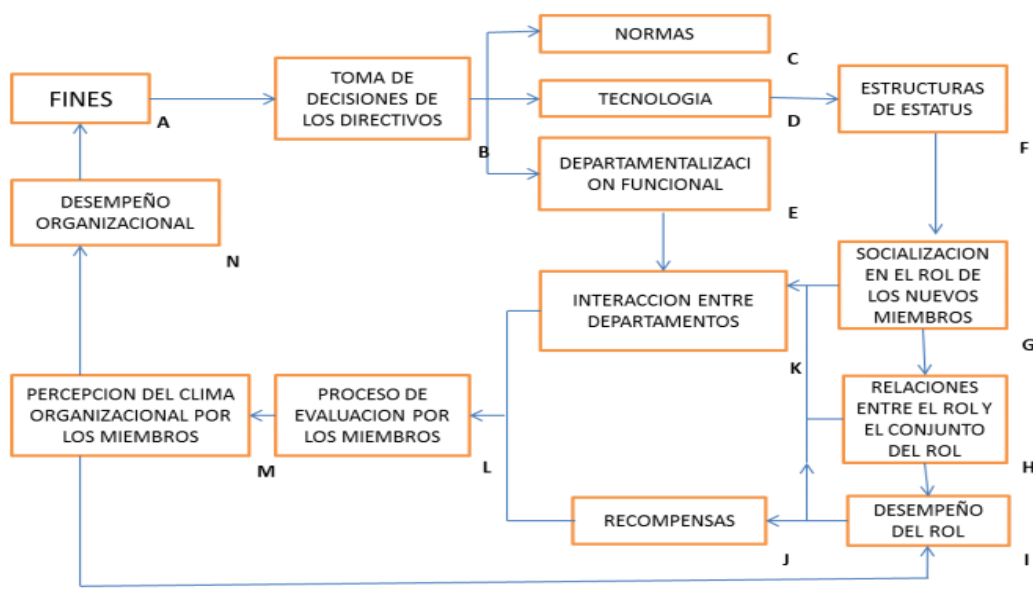
¹⁶DENINSON, D, Cultura Corporativa y Productividad organizacional, (Bogotá Editorial Legis1991).



Fuente: elaboración propia del autor

En el gráfico 1, se observa la interacción que existe entre los distintos factores siendo cada una de ellos:

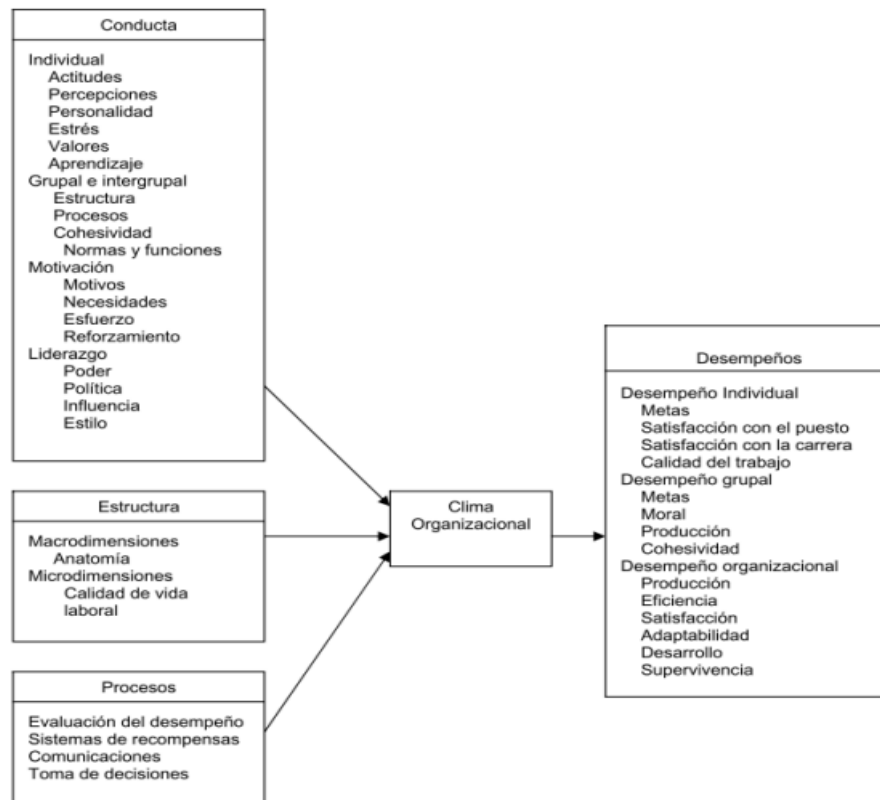
- Ecología: Representa las características físicas y materiales del centro.
 - Miliu: Se refiere a dimensión social relacionada con la presencia y las características de personas y grupos dentro del medio escolar.
 - Sistema social: El sistema social hace referencia a los patrones de relaciones entre las personas y los grupos del centro.
 - Cultura: La cultura está relacionada con los sistemas de creencias, valores, estructuras cognitivas de los grupos.
- Evan propone un modelo de clima organizacional en el cual concibe a la organización como un sistema abierto. Este autor expresa que una serie de influencias externas a la organización (inputs) determinan el clima dentro de esta y al mismo tiempo es el resultado de procesos internos en la propia organización. Menciona que las influencias externas tienen repercusiones sobre el clima de la organización en la que se desarrollan. A continuación, se expone el Modelo de Clima Organizacional de Evan:



Fuente: adaptado del Modelo de Clima organizacional de Evan (2001)

Como se puede ver en el modelo de Evan, tanto a nivel individual como a nivel departamental se recuperan algunos aspectos determinantes del clima organizacional y de la organización en su conjunto, al tiempo que se establece la repercusión que ese clima tiene sobre el comportamiento de los miembros y la posible eficacia de la organización en su conjunto.

- Por otra parte, Gibson y cols argumentan que el clima organizacional tiene relación con la conducta humana, estructura y los procesos de organización y esto a su vez resulta en un impacto directo del desempeño ya sea a nivel individual, grupal u organizacional. A continuación el esquema correspondiente:



Fuente: Modelo de Clima organizacional de Gibson y cols, (1987).

2.8 Principales instrumentos para medir el Clima Laboral

- Cuestionario de litwin y stringer, está constituido por cincuenta ítems apoyados en nueve dimensiones:
 1. Estructura. El sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen.
 2. Responsabilidad. El sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe". Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.
 3. Recompensa. El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho.
 4. Riesgo. Las situaciones comprometidas, desafío en el trabajo y en la organización.



5. Calidez. La percepción de una buena relación entre los miembros de la organización.
6. Apoyo. La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización.
7. Normas. La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento del trabajo.
8. Conflicto. El sentimiento que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista.
9. Identidad. El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico.

Este instrumento si bien es completo tiene la desventaja de que algunos ítems están expresados en un lenguaje que muchas veces dificulta la comprensión de las personas que lo responden lo que obstaculiza su respuesta, restando agilidad al instrumento.

- Sesiones de Focus Group, son reuniones con grupos de empleados que se pueden llevar a cabo dirigidas por un experto plantea una serie de temas asociados al clima organizacional, y que los participantes puedan sentirse cómodos de opinar alrededor de estos temas, por lo general se hacen entre seis y doce participantes más el moderador, en la interacción del grupo se responderán las preguntas y surgirán otras, mientras que la condición de libertad de opinión resulta ser fundamental para que todos se sientan cómodos y libres de expresar aquello que piensan.
- Los objetivos de investigación deben reunir los siguientes criterios:
 - Ser específico con sus objetivos establecidos, los temas vagos producen preguntas vagas no pueden producir soluciones sobre las cuales se pueda actuar.
 - Si tiene más de un objetivo, éstos deben estar claramente relacionados.
 - Hay un límite de tiempo, por lo que los objetivos tendrán que cubrirse en dicho tiempo. Hay ocasiones que demasiados objetivos no se pueden cubrir



en una sesión, por lo que habrá que valorar cuáles son realmente necesarios y si es así es posible que se ameriten más sesiones.

Es clave la interpretación del experto respecto a cómo las personas responden, qué responden, y cómo se comportan.

- Encuestas, otro de los instrumentos muy utilizados en la medición del clima, consiste en una serie de preguntas; algunas abiertas en estas se le pide al interrogado que responda él mismo a la pregunta formulada. Esto le otorga mayor libertad al entrevistado y al mismo tiempo posibilitan adquirir respuestas más profundas, así como también preguntar sobre el por qué y cómo de las respuestas realizadas. Por otro lado, se pueden adquirir respuestas que no habían sido tenidas en cuenta a la hora de hacer los formularios y crear así relaciones nuevas con otras variables y respuestas.

Otras son cerradas, en ellas los encuestados deben elegir para responder una de las opciones que se presentan en un listado que formularon los investigadores. Esta manera de encuestar da como resultado respuestas más fáciles de cuantificar y de carácter uniforme. El problema que pueden presentar es que no se tenga en el listado una opción que coincida con la respuesta que se quiera dar, por esto lo ideal es siempre agregar la opción “otros”.

Debe tenerse en cuenta la redacción para no dar lugar a dudas y que realmente pueda obtenerse la información que se pretende.

Las encuestas se pueden hacer por teléfono, en persona, por correo postal, por correo electrónico o usando aplicaciones.

No es necesario encuestar a toda la población, se realiza un número representativo del grupo. A este grupo representativo se le llama muestra.

2.9 Causas y consecuencias productos de tensiones en el clima laboral.

Una de las principales causas de un clima laboral negativo es no tener en cuenta los indicadores ni las diversas herramientas con las que un equipo de recursos



humanos puede medir el clima organizacional. Pero a esto hay que sumarle una serie de factores que impiden un clima laboral agradable:

- Una comunicación defensiva: este tipo de comunicación organizacional provoca desconfianza y falta de cooperación, mientras que el instinto de autoprotección y la búsqueda de excusas crecen.
- Liderazgos autoritarios: este tipo de ambiente laboral concentra la responsabilidad en la autoridad, limitando el desarrollo personal y la autonomía, a la vez que las cosas se imponen, crece la inseguridad y el miedo al ridículo y el rechazo.
- Ausencia de unidad y pertenencia al equipo: la concentración de decisiones en una única persona y la limitación de consenso provoca resistencia a los cambios, menor implicación en las tareas y reducción de la productividad laboral.
- Falta de motivación laboral: incentivos escasos producen malestar, tensiones e inconformidad que puede derivar hacia estados más agresivos y confrontaciones con la empresa.

Las consecuencias de un mal clima laboral logran que cambien los objetivos laborales, la meta ya no es el rendimiento y alcanzar los objetivos de productividad, sino aguantar las situaciones día a día y luchar contra los obstáculos habituales, lo que implica el desgaste físico, mental y emocional de los empleados, generando frustración, ausentismo, apatía y aislamiento, estrés, nervios, inseguridad y miedos

Por otra parte, un clima organizacional negativo trae consecuencias indeseables para la empresa. Una gestión del tiempo y una gestión de la calidad ineficientes: la probabilidad de que haya más retrasos en las entradas a trabajar y mayor número de descansos aumenta, ya que el clima laboral y la motivación de los empleados es inversamente proporcional.

Ausencia del personal, física o mentalmente: ambos crecen porque no tienen ganas ni interés en trabajar. Esto conlleva a que aumentan los conflictos y la posibilidad de establecer huelgas, parando así las actividades laborales y el funcionamiento correcto de la empresa.



Además, se produce una disminución de la productividad laboral: todo lo anterior afecta a la productividad de la empresa y, por lo tanto, a los beneficios económicos, ingresos y gastos.

2.10 Implicancias de la satisfacción y la insatisfacción laboral

- Satisfacción en el trabajo y el desempeño, es probable que los trabajadores felices sean productivos, las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con pocos satisfechos.
- La satisfacción en el trabajo y el comportamiento organizacional socialmente responsable. Los empleados satisfechos tienen una opinión positiva de la organización, ayudan a otros y van más allá de las expectativas normales de su puesto. Además, quienes se encuentran satisfechos son más proclives a hacer algo más que sólo cumplir con su deber, porque desean ser recíprocos en cuanto a sus experiencias positivas.
- Satisfacción en el trabajo y satisfacción del cliente, cuando los empleados están satisfechos es más probable que se incremente la lealtad y la satisfacción del cliente. Los trabajadores satisfechos son amables, optimistas y responsables, lo cual es apreciado por los clientes. Por otra parte, los clientes insatisfechos incrementan el disgusto de los empleados. Los trabajadores que tienen contacto regular con los consumidores reportan que los compradores rudos, irrazonables y demandantes, afectan de modo adverso la satisfacción de los empleados con su trabajo.
- La satisfacción en el trabajo y el ausentismo, si bien existe una relación consistente entre la satisfacción y el ausentismo, no se puede decir que a causa de la insatisfacción aumente el ausentismo debido a que en muchos casos los empleados se toman días libres para disfrutar y ello no es producto de disconformidad con su lugar de trabajo.
- La satisfacción en el trabajo y la rotación de empleados, la satisfacción se relaciona de manera negativa con la rotación, sin embargo, hay factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas sobre las oportunidades alternas de trabajo y la extensión de la antigüedad con la



organización, que son restricciones importantes para la decisión de dejar el trabajo que se tenga actualmente, el nivel de satisfacción es menos importante para predecir la rotación de aquellos con desempeño superior, ya que es común que la organización desarrolle esfuerzos considerables para conservar a esa clase de personal. Les dan aumentos de salario, aprecio, reconocimientos, mejores oportunidades para ascender, etcétera. Todo lo opuesto tiende a aplicarse para quienes tienen mal desempeño. La organización se esfuerza poco para retenerlos. Incluso llega a haber presiones sutiles para que renuncien.

- La satisfacción en el empleo y la desviación en el sitio de trabajo. La insatisfacción en el trabajo predice muchos comportamientos específicos, inclusive intentos de sindicalización, robos en el trabajo, socialización indebida e impuntualidad. La clave es que, si a los trabajadores no les gusta su ambiente de trabajo, responderán de algún modo, y no siempre es fácil predecir con exactitud cómo lo harán.

2.11 Repercusiones de acuerdo al tipo de Clima Laboral

Es importante señalar que no se puede hablar de un único clima, sino de la existencia de sub-climas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocios dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser muy deficiente.

El clima laboral podría diferenciar a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Mientras que un clima agradable se orienta hacia los objetivos generales, un clima deficiente destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Entre las consecuencias que traería aparejado un ambiente de trabajo hostil, se encuentran la generación de situaciones de conflicto, falta de satisfacción, ausentismo. Es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo y sean impuntuales, que los que se sienten a gusto con su lugar de trabajo.



El deterioro del clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en la productividad. Así, el personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido.

Otra de las consecuencias de trabajar en un clima laboral desfavorable, es la rotación, entendiéndose ésta como el retiro voluntario o involuntario de una persona de la organización. Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. No obstante, factores como las condiciones del mercado de trabajo existentes hoy en el país, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la permanencia en la organización, son restricciones importantes para la decisión real de dejar el trabajo actual.

Es sumamente importante poner énfasis y atención respecto del clima laboral dentro de las organizaciones, ya que, un buen o mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo.

Para lograr un buen clima se necesita la participación de todo el personal, trabajar en equipo no es una tarea fácil, los empleados pasan muchas horas al día conviviendo con caracteres, sentimientos y estados de ánimo distintos. Si este aspecto es pasado por alto en una organización, es muy difícil que las distintas partes logren unirse en un todo que lleve a la organización por el camino del éxito.

Las organizaciones deben lograr un óptimo ambiente laboral para sus trabajadores, para que éstos se sientan motivados a la hora de cumplir con sus tareas. Si bien existen muchas formas de motivar, es preciso conocer si las organizaciones le dan al clima la importancia adecuada.

"El principal activo de una compañía son sus empleados, es por ello que la responsabilidad de generar un clima laboral favorable está en manos de los líderes, quienes en su rol deben promover una buena relación entre compañeros



de trabajo, o sea la coexistencia de los sub-climas que conforman una organización."¹⁷

En el próximo capítulo se llevará a cabo el análisis de caso a una institución educativa del sector público, donde se analizará mediante la realización de cuestionarios y entrevistas la situación del clima laboral que la caracteriza.

¹⁷MOLOUNY, Pablo, **Desarrollo del clima en la organización** (México D.F., se, 1983), pág. 27



CAPITULO 3: ESTUDIO DE CASO A UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA DE LA CIUDAD DE RÍO CUARTO.



Para comenzar presentaremos una breve reseña de la institución objeto de estudio; la Universidad Nacional de Río Cuarto, es una entidad de derecho público, una institución académica, una comunidad de trabajo que integra el sistema nacional de educación pública en el nivel superior, y que afirma a la educación como un derecho social tácito a fin de garantizar una ciudadanía plena en el marco de una democracia social.

La Universidad Nacional de Río Cuarto es un ámbito de creación de conocimiento y tiene la responsabilidad social de fomentar la máxima idoneidad de sus miembros mediante la capacitación permanente.

La Institución tiene por finalidad: construir conocimientos y desarrollar procesos de enseñanza y aprendizaje, realizar investigación, impulsar la extensión universitaria, promover la cultura nacional, producir bienes y prestar servicios con proyección social, hacer los aportes necesarios y útiles al proceso de liberación nacional y contribuir a la solución de los problemas argentinos y latinoamericanos¹⁸.

Fue creada el 1 de mayo de 1971 por Decreto del Poder Ejecutivo Nacional dentro de un programa de adecuación de la enseñanza universitaria argentina a las necesidades del desarrollo y como respuesta a un fuerte movimiento social tanto local como regional que permitió la más grande conquista cultural de la región.

Su creación fue un hito trascendente en el que participaron todos los sectores sociales de la comunidad local y regional con esfuerzo tenaz. Representa un típico ejemplo de gestión comunitaria porque fue un logro de hombres e instituciones movilizadas con objetivos claros y gran madurez colectiva, hecho que ha constituido el sello distintivo de su génesis.

Por ello la potencialidad de la UNRC está ligada indisolublemente a su comunidad y región, en base a la cual define sus dimensiones, el ritmo de su

¹⁸ Estatuto Universidad Nacional de Río Cuarto-Aprobado por Resolución Ministerio de Educación N°1723/2011.



expansión, su labor investigativa y vuelca su capacidad de innovación para contribuir a su desarrollo.

La Universidad desarrolla su acción dentro del régimen de autonomía y autarquía que le concede la legislación vigente. Tiene su asiento y gobierno en la ciudad de Río Cuarto. Las actividades académicas y administrativas están centralizadas en las cómodas instalaciones del campus universitario.

Se encuentra ubicado a 6 km. del centro de la ciudad de Río Cuarto, y cuenta con 165 hectáreas a las que se suman las 1445 hectáreas de campos de experimentación y de prácticas culturales diversas.

El predio del campus está situado en un agradable paisaje natural, alternadas con más de 50.000 metros cuadrados de modernas construcciones que albergan amplias aulas, laboratorios y gabinetes de experimentación, funcionales oficinas administrativas, residencias estudiantiles y docentes, instalaciones deportivas y salas de reuniones y actos.

Diversas líneas de transporte urbano, provenientes de todos los puntos de la ciudad de Río Cuarto y de localidades vecinas, convergen al campus con alta frecuencia horaria; además de servicios de taxis y remises durante las 24 horas del día.

La comunidad universitaria esta conforma por 1800 docentes, cerca de 20.000 alumnos de grado y 700 de posgrado, con un ingreso medio anual de 4.000 estudiantes y 528 personas de apoyo administrativo y técnico componen el cuadro de recursos humanos de la UNRC.

A través del funcionamiento de 50 carreras de grado y carreras de cuarto nivel a término (Doctorados, Maestrías y Especializaciones), contribuye a la preparación científico-técnica, la formación profesional, la investigación científica y al desarrollo de la cultura.



Por su carácter de centro multidisciplinario se desarrollan simultáneamente en su ámbito una amplia variedad de actividades. Jornadas, congresos, seminarios, cursos de posgrado, convocan en forma continua en sus aulas y gabinetes de trabajo a docentes e investigadores nacionales y extranjeros de múltiples ramas del saber y diversas especialidades; convirtiéndose a través de este quehacer en epicentro educativo, cultural, científico e intelectual de la vasta región centro sur de Córdoba.

Mantiene relaciones de cooperación y complementación mutua formalizados a través una gran cantidad de convenios con universidades, organismos gubernamentales y privados, entidades empresariales e instituciones sociales de nivel local, provincial, nacional e internacional.

Dentro del marco de la Universidad como comunidad se realizará el estudio de caso a una de las unidades académicas que la conforman, la facultad de ingeniería, la cual ofrece cuatro carreras de grado ingeniería electricista, mecánica, química e ingeniería en telecomunicaciones; además cuenta con una oferta de posgrado de diplomatura, maestría y doctorado en ciencias de la ingeniería.

En el siguiente punto expondremos la estructura del plantel no docente, objeto de estudio.

3.1 Estructura del plantel no docente de la institución pública educativa.

El Personal No Docente de la institución pública educativa de Río Cuarto, lugar donde se llevará a cabo el estudio de caso, está constituida por cuatro (4) agrupamientos¹⁹, los que están divididos en tramos y en un total de siete (7) categorías; ello de acuerdo al Convenio Colectivo de Trabajo de las Instituciones Universitarias Nacionales para el sector no docente (Decreto 366/06), celebrado

¹⁹Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector No Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales-Decreto 366- (Buenos Aires-31 de marzo 2006).



por el Consejo Interuniversitario Nacional y la Federación Argentina de Trabajadores de las Universidades Nacionales con fecha 16 de junio de 2005, homologado por el decreto presidencial 366/06 de fecha 31 de marzo de 2006.

Para continuar es importante mencionar que se entiende por cada uno de los conceptos pertinentes a la temática presentada.

Agrupamientos: Es el conjunto de actividades, divididas en tramos, con funciones programadas para el logro de un objetivo común, dentro del cual se desarrolla una carrera laboral. Los agrupamientos son:

1. Administrativo
2. Mantenimiento, producción y servicios generales
3. Técnico-profesional
4. Asistencial

Tramos: Son los espacios funcionales en que está dividido cada agrupamiento, de acuerdo con la jerarquía de la actividad desarrollada. Los tramos se identifican como: mayor, intermedio e inicial, con la especificación de funciones que en cada agrupamiento se establece, incluyendo las categorías que se indican a continuación:

- a) Tramo Mayor: categorías 1,2 y 3
- b) Tramo Intermedio: Categorías 4 y 5
- c) Tramo Inicial: Categorías 6 y 7

Categorías: Es cada uno de los niveles jerárquicos de cada agrupamiento. A cada categoría le corresponden funciones específicas.

Cargo: Es la posición concreta del agente en la planta no docente de la Institución Universitaria, que importa un conjunto de funciones, atribuciones y responsabilidades, conforme a lo previsto en las respectivas estructuras



orgánico-funcionales y que corresponde a cada trabajador según su categoría de revista.

En este caso puntual describiremos el concepto de Agrupamiento Administrativo que es el de interés de acuerdo con el tema seleccionado.

Según el Convenio Colectivo cuando hablamos de *Agrupamiento Administrativo* nos referimos al personal que desempeña funciones de dirección, coordinación, planeamiento, organización, fiscalización, supervisión, asesoramiento y ejecución de tareas administrativas, con exclusión de las propias de otros agrupamientos.

Comprende tres (3) tramos, de acuerdo con la naturaleza de las funciones que para cada uno de ellos se establece, con un total de siete (7) categorías:

a) **Tramo Mayor:** incluye a los trabajadores que cumplen tareas de dirección, coordinación, planeamiento, organización o asesoramiento, destinados a contribuir en la formulación de políticas y planes de conducción y en la preparación y control de programas y proyectos destinados a concretar aquellas. Estará constituido por las categorías 1, 2 y 3.

b) **Tramo Intermedio:** incluye a los trabajadores que desarrollan funciones de colaboración y apoyo al personal del tramo mayor, así como la supervisión directa de tareas propias del personal del tramo inicial. Estará constituido por las categorías 4 y 5.

c) **Tramo Inicial:** incluye a los trabajadores que desarrollan tareas de carácter operativo, auxiliar o elemental, estará constituido por las categorías 6 y 7.



Tramo Mayor	Categoría 1	Dirección General	Depende, en forma directa de la estructura de conducción. Desempeña tareas de dirección, coordinación, planeamiento y organización general. Contribuye en la formulación de políticas y planes de conducción y en la preparación y control de programas y proyectos destinados a concretarlas. Tiene a su cargo la supervisión y control del desempeño de las Direcciones y Departamentos que de éstas dependen.
	Categoría 2	Dirección	Depende en forma directa de una Dirección General o de la estructura de conducción. Cumple tareas de dirección, coordinación, planeamiento y organización. Asesora a los niveles superiores. Tiene a su cargo la supervisión y control del desempeño de los Departamentos y Divisiones a su cargo.
	Categoría 3	Jefe de Departamento	Depende en forma directa de la Dirección General o Dirección, en que se inserte el Departamento a su cargo y excepcionalmente de la estructura de conducción. Organiza las tareas a nivel de Departamentos y ejerce control directo sobre el/los Jefe/s de División. Brinda asesoramiento a los niveles de jerarquía superior. Tiene a su cargo la supervisión y control del desempeño del personal de tramo intermedio.



Tramo Intermedio	Categoría 4	Jefe de División o Sección – Subjefe Departamento	Tiene dependencia del Director o Jefe de Departamento respectivo. Es responsable de la División a su cargo. Desempeña tareas de colaboración y apoyo al personal del tramo mayor y la supervisión general de las tareas que debe cumplir el personal de su dependencia. Tiene a su cargo la supervisión y control del personal del tramo inicial.
	Categoría 5	Jefe de Supervisión - Subjefe de División	Depende del Jefe de División o del Jefe de Departamento. Tiene como tareas brindar colaboración y apoyo al Jefe de División o Departamento y supervisar en forma directa las tareas propias del personal del tramo inicial.

Tramo Inicial	Categoría 6	Subresponsable De Supervisión	Tiene dependencia del Jefe de supervisión. Efectúa tareas de carácter operativo, auxiliar que requieran conocimientos específicos.
	Categoría 7	Auxiliar Administrativo	Desempeña tareas de carácter elemental, de apoyo a la función administrativa.

Elaboración en función al Convenio Colectivo de trabajo para el sector no docente de las Universidades Nacionales.

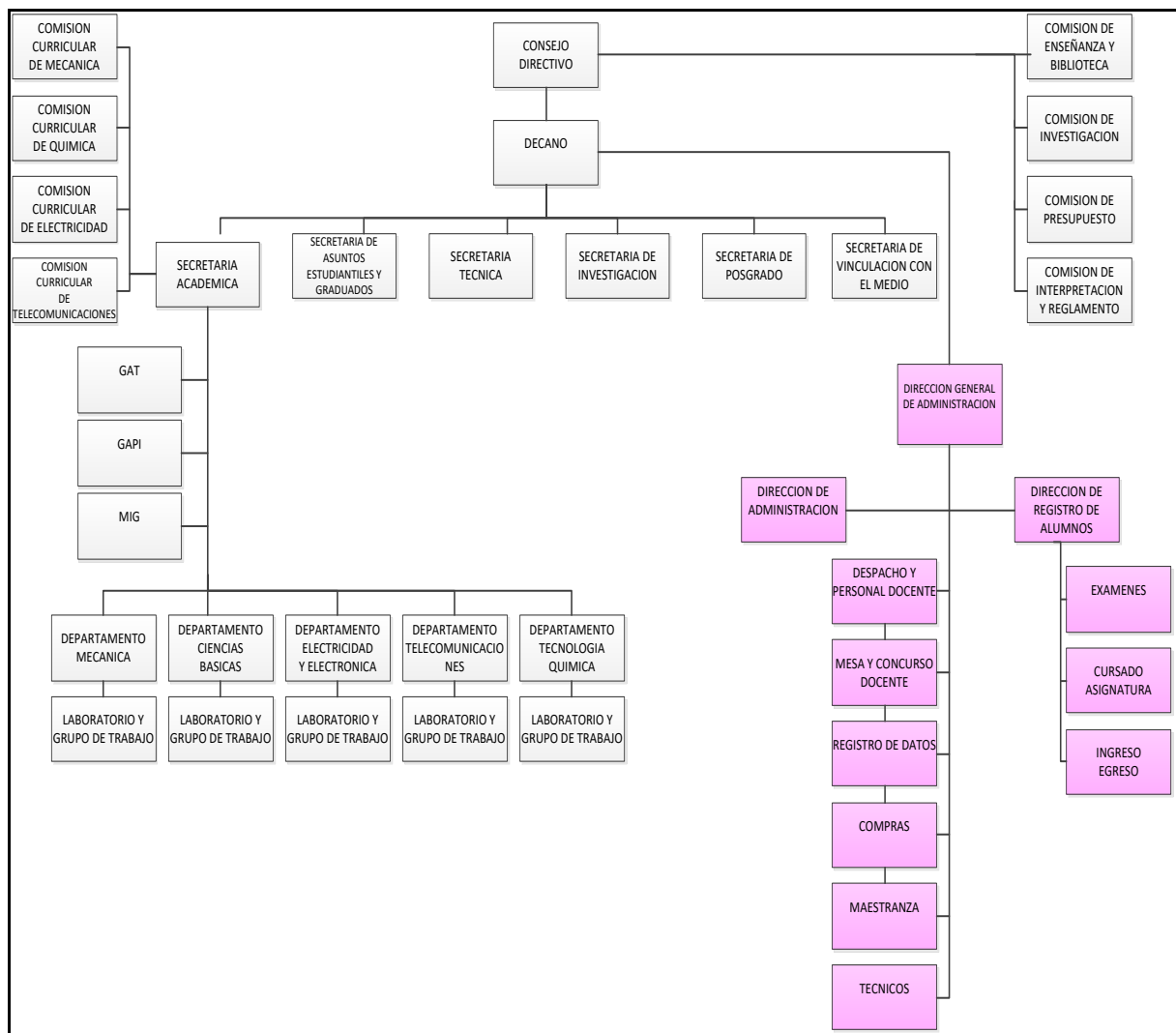
3.2 Organigrama de la Facultad bajo estudio.

A través del organigrama, se representa en forma gráfica la estructura organizativa Académica y Administrativa de la Facultad objeto de estudio. Se considera un instrumento imprescindible para conocer la organización, permite definir la jerarquía de los puestos e identifica el funcionamiento de la gestión desde la cima hasta la base de la organización.



El organigrama ajustado a la realidad de la organización permite que los integrantes de la misma, conozcan su estructura, su posición, sus responsabilidades y procesen la información.

El área coloreada muestra la estructura de la parte administrativa que corresponde al sector analizado.



Organigrama de la secretaría de la facultad de Ingeniería de la U.N.R.C elaboración propia año 2017.

Centrándonos en el área administrativa se presentan a continuación la distribución de los agentes especificando tramo y categoría.



Tramo Mayor	Categoría 1	1 (un) Agente
	Categoría 2	2 (dos) Agentes
	Categoría 3	4 (cuatro) Agentes

Tramo Intermedio	Categoría 4	2 (dos) Agentes
	Categoría 5	

Tramo Inicial	Categoría 6	1 (un) Agente
	Categoría 7	2 (dos) Agentes

Por otra parte, se encuentra el personal de servicios generales que en el caso particular de la facultad uno de categoría 7 y el otro 5.

3.3 Relevamiento del personal jerárquico de la Institución.

Para obtener información atinente al proceso de investigación se procedió a realizar una entrevista a la responsable del área administrativa y a la responsable de registro de alumnos²⁰.

Se utilizó el método de entrevista personal, formado por una serie de preguntas ejes para abordar la temática y a través del proceso de feedback efectuar el correspondiente seguimiento y profundización del tema²¹.

El proceso comenzó con la explicación de la temática y posteriormente se realizó una primera pregunta disparadora de la conversación consistente en que consideran que es el clima laboral y en particular la relevancia para el desarrollo laboral.

²⁰ Entrevista a los responsables de la institución. Fecha 28/06/2017.

²¹ Anexo I ejes temáticos para la realización de la entrevista con los responsables administrativos.



El principal hallazgo de la entrevista con ambas responsables se expone a continuación:

En lo que respecta a la respuesta ambas coincidieron en que se refiere al ambiente de trabajo donde el personal se desarrolla, es lo que predispone a los trabajadores a desarrollar sus actividades y los motiva si el mismo es agradable.

Consideran que generar un buen ambiente es importante para lograr el desarrollo de la persona y coinciden en que actualmente no se llevan a cabo acciones para mejorarlo ni del personal superior ni de los subordinados, no existe el feedback entre el personal, para la responsable de registro de alumnos no existe identificación con el área.

Respecto a la relación entre compañeros, la responsable del registro considera que no hay involucramiento, existe individualismo cada uno hace lo suyo, no se trabaja en equipo, sólo se cumple el horario de trabajo previsto.

En cuanto a la opinión de la responsable del área administrativa sostiene que existe buena relación entre compañeros de los niveles inferiores, no así con el personal superior.

Afirma que los problemas deben solucionarse siendo el superior una figura conciliadora, actualmente no se escucha no se comprende al personal cada uno trabaja para lo suyo.

En cuanto a las decisiones de los superiores consideran que son tomadas por intereses personales sin tomar en cuenta aspectos relevantes no se piensa institucionalmente.

Se indagó también sobre las cuestiones que cambiarían aquí surgieron una serie de recomendaciones; para la responsable de registro de alumnos se debería tener un espacio físico individual para el área administrativa y para el área de registro.

Mientras que la responsable administrativa considera que se debe tratar a todos por igual sin hacer diferencias y sobre todo reconociendo el trabajo de cada uno,



para ella esto ayudaría a mejorar los problemas que hoy existen en el ambiente de trabajo.

3.4 Relevamiento del staff de Recursos Humanos

El presente relevamiento²² se realizó a una muestra representativa del personal del 60%, para el correspondiente proceso de investigación se utilizó un cuestionario que se dividió en cinco dimensiones formadas por preguntas cerradas y algunas abiertas a la opinión de los agentes, las dimensiones contemplan, datos generales, clima laboral, relaciones entre compañeros, relaciones con los superiores y condiciones laborales.

El número de encuestados fue sobre una muestra de 7 (siete) personas las cuales expusieron en el tema de clima laboral los siguientes hallazgos.

Respecto a los datos generales se obtuvieron los siguientes resultados; en cuanto al sexo observamos que hay un mayor número de mujeres un 71%, respecto a un 29% de género masculino.

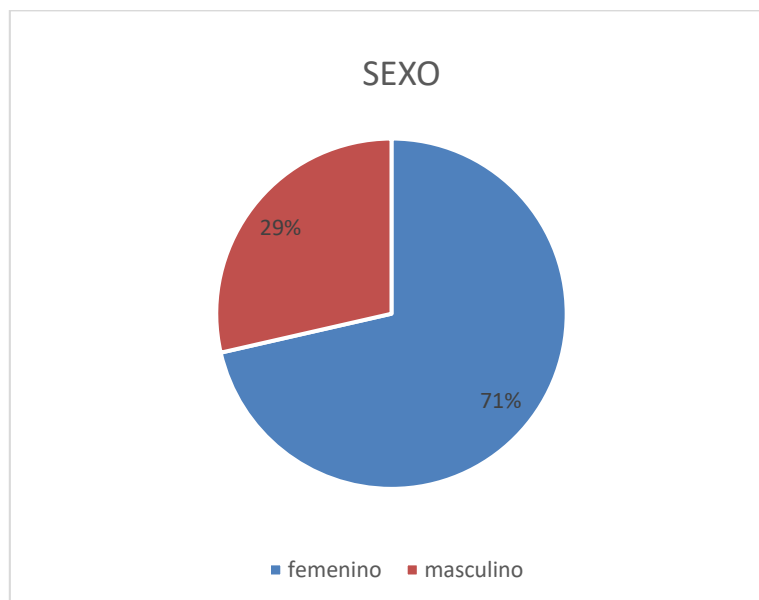


Gráfico 1-Datos generales. Elaboración propia con datos relevados de documentación. Anexo II

²² Anexo II Cuestionario para el personal. Julio 2017.

En cuanto a las edades se observa que un alto porcentaje de la muestra estudiada tiene entre 36 y 45 años, representado en un 72%; no existiendo entre los encuestados, personas mayores a los 55 años, y siendo de solo 14% las personas que se encuentran entre los 25 y 35 años, siguiendo la misma proporción las que tienen entre 46 y 55 años.

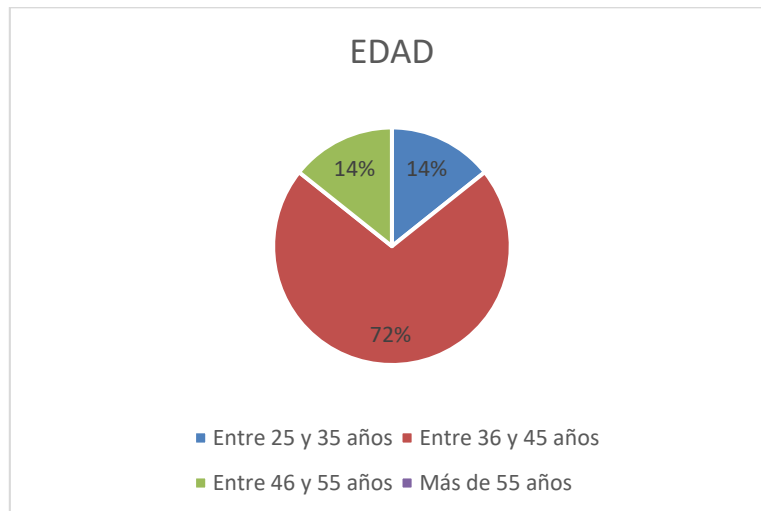


Gráfico 2-Datos generales. Elaboración propia con datos relevados de documentación. Anexo II

Analizando la pregunta sobre los años de antigüedad del personal, cuatro de los encuestados tienen menos de 5 años de antigüedad en la institución, existiendo solo un agente con una antigüedad superior a los 30 años, el resto se encuentran en las demás categorías siendo representadas por uno solo en cada caso.

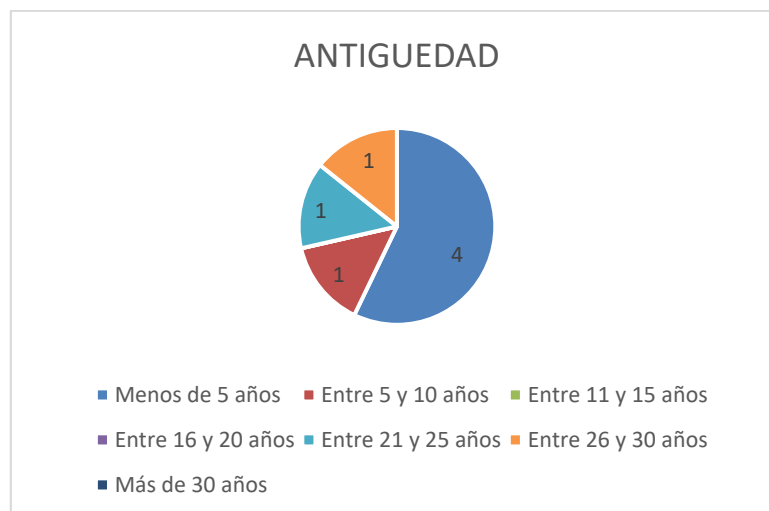


Gráfico 3-Datos generales. Elaboración propia con datos relevados de documentación. Anexo II

Analizando el ítem categoría tenemos 3 personas con nivel 3 y el mismo número con nivel 7, solo 1 forma parte de la categoría 5; por lo cual vemos que hay un número elevado de personas con una categoría jerárquica.

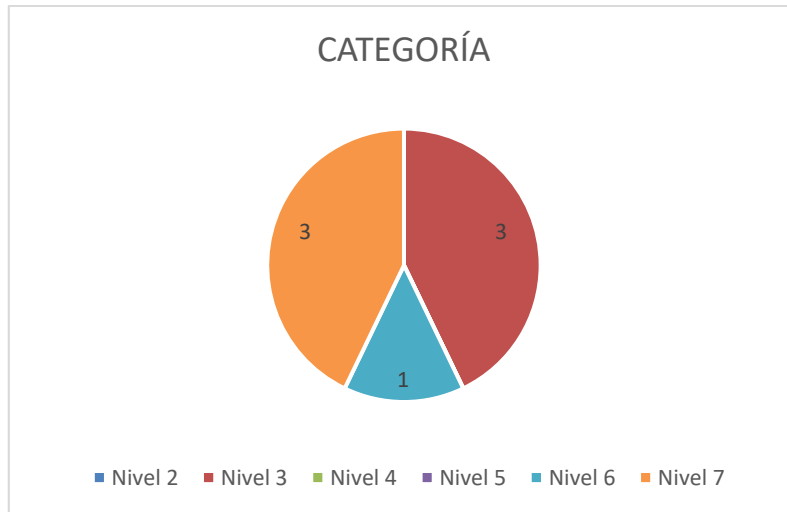


Gráfico 4-Datos generales. Elaboración propia con datos relevados de documentación. Anexo II

En cuanto al nivel de estudios alcanzados un porcentaje elevado del 72% tiene una carrera universitaria concluida, solo un 14% tiene nivel universitario incompleto y el mismo porcentaje lo representa quien tiene hasta nivel secundario.

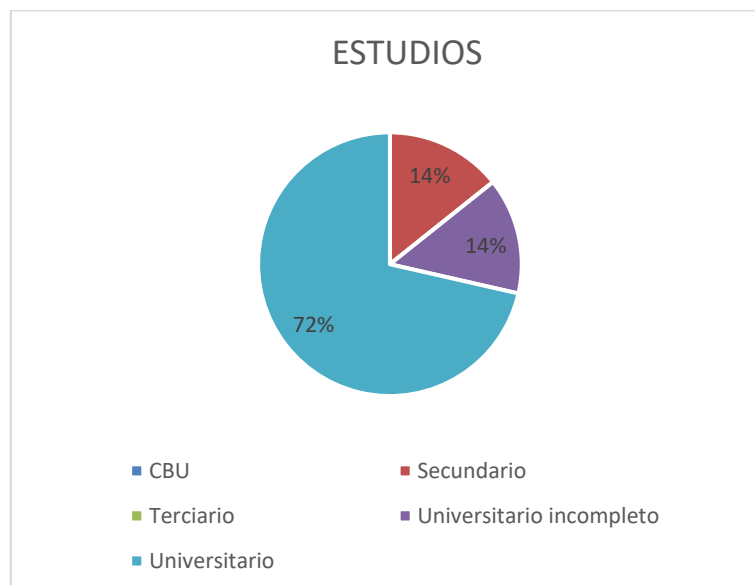


Gráfico 5-Datos generales. Elaboración propia con datos relevados de documentación. Anexo II

En lo referente a clima laboral, se recabó información sobre lo que cada agente entiende por clima laboral, su importancia en el lugar de trabajo, la posibilidad de que en el área donde desarrolla sus actividades se lleven a cabo acciones para mejorarlo y favorecer el mejor desempeño, y si esto fuese así en qué consisten esas acciones.

Ante la pregunta de qué se entiende por clima laboral la mayoría respondió que **es el ambiente de trabajo donde la persona se desarrolla, que está influenciado por una multiplicidad de factores internos y externo al ámbito laboral**, podemos ver que la mayoría tiene claro como los diversos factores del contexto y propios de cada uno influyen en la creación del clima.

Para la totalidad de los encuestados el clima laboral es importante, nadie lo consideró insignificante, en el siguiente gráfico lo vemos representado.



Gráfico 6-Clima Laboral. Elaboración propia con datos relevados de documentación. Anexo II

En el siguiente gráfico podemos observar que para un alto porcentaje de un 71% solo a veces existe un buen clima laboral, el 29% manifiesta que no existe.

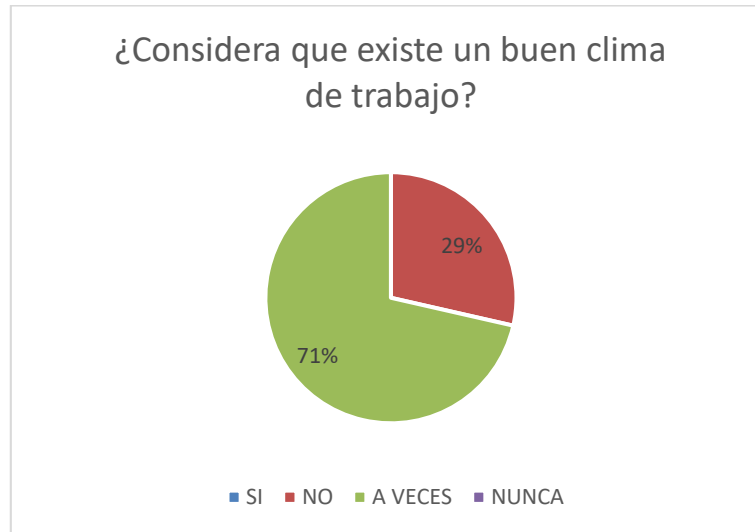


Gráfico 7-Clima Laboral. Elaboración propia con datos relevados de documentación. Anexo II

En cuanto a la respuesta al interrogante si se llevan a cabo acciones para mejorar el clima laboral las respuestas fueron variadas, un 43% sostiene que no se llevan adelante ningún tipo de actividades, un 29% dijo que nunca se realizan y un 28% considera que solo a veces.

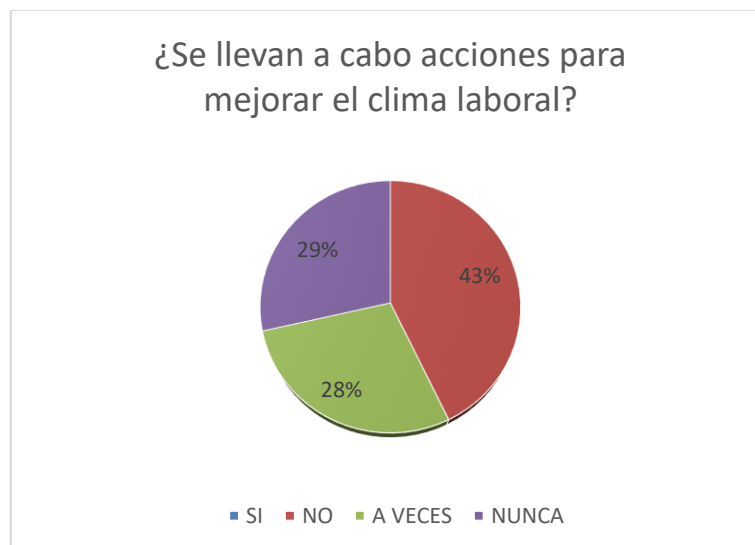


Gráfico 8-Clima Laboral. Elaboración propia con datos relevados de documentación. Anexo II

En cuanto a las acciones que expusieron quienes respondieron que solo a veces se llevan a cabo, expresaron la posibilidad de realizar cursos, ocasionalmente

reuniones para cumpleaños, algunos partidos de futbol organizados por los miembros de trabajo.

Ante la pregunta si la persona forma parte de un clima laboral ameno, las respuestas fueron contundentes el 57% respondió a veces y el 43% considera que no forma parte de un clima ameno.

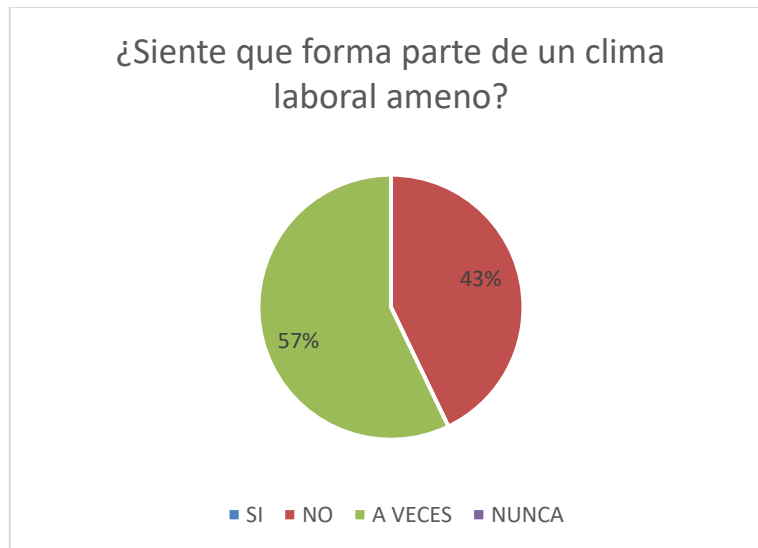


Gráfico 9-Clima Laboral. Elaboración propia con datos relevados de documentación. Anexo II

En el siguiente punto el objetivo fue evaluar la relación entre los compañeros, se obtuvieron los siguientes resultados:

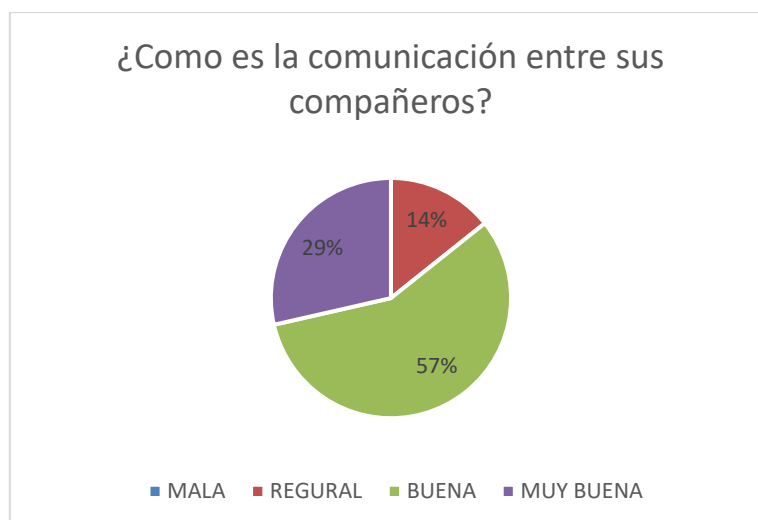


Gráfico 10-Relaciones entre compañeros. Elaboración propia con datos relevados de documentación. Anexo II

El 57% de los agentes sostienen que tienen una buena relación con los compañeros, un 29% la considera muy buena y solo un 14% regular.



Gráfico 11-Relaciones entre compañeros. Elaboración propia con datos relevados de documentación. Anexo II

En el gráfico podemos observar que un alto porcentaje representado en un 57% considera que existe cooperación entre los compañeros, mientras un 29% considera que a veces existe y solo un 14% sostiene que no existe.

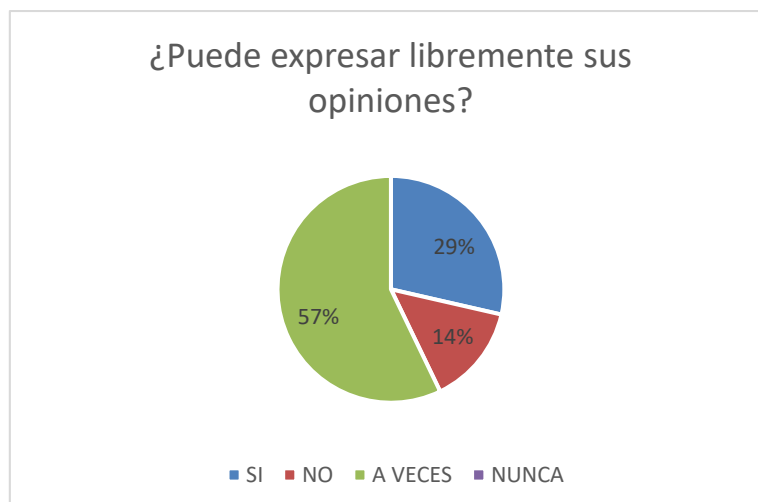


Gráfico 12-Relaciones entre compañeros. Elaboración propia con datos relevados de documentación. Anexo II



En cuanto a la posibilidad de expresar libremente las opiniones un 57% considera que a veces lo puede hacer, mientras que un 29% sostiene que si y solo un 14% que no puede.

En el siguiente apartado el objeto fue evaluar la relación de los trabajadores con los superiores y se obtuvieron los siguientes resultados:

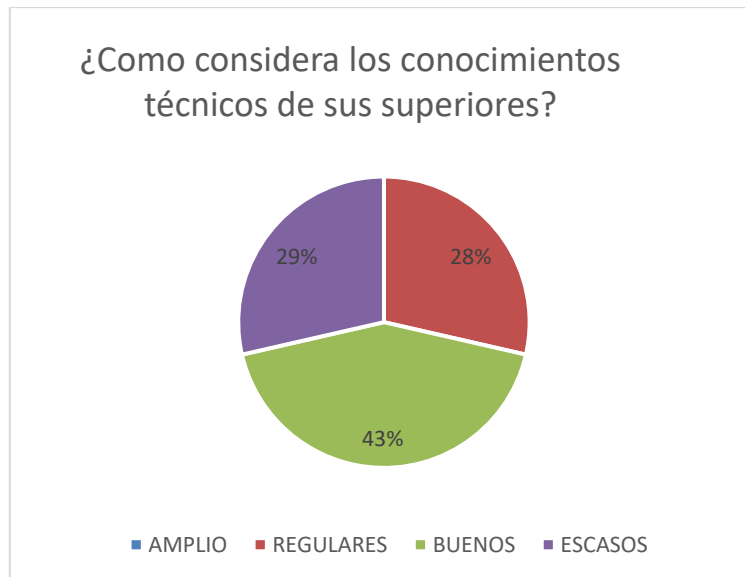


Gráfico 13-Relaciones con los superiores. Elaboración propia con datos relevados de documentación. Anexo II

Cuando se preguntó por los conocimientos técnicos de los superiores un 43% sostuvo que son buenos, un 28% lo considera regulares y un 29% sostiene que son escasos.

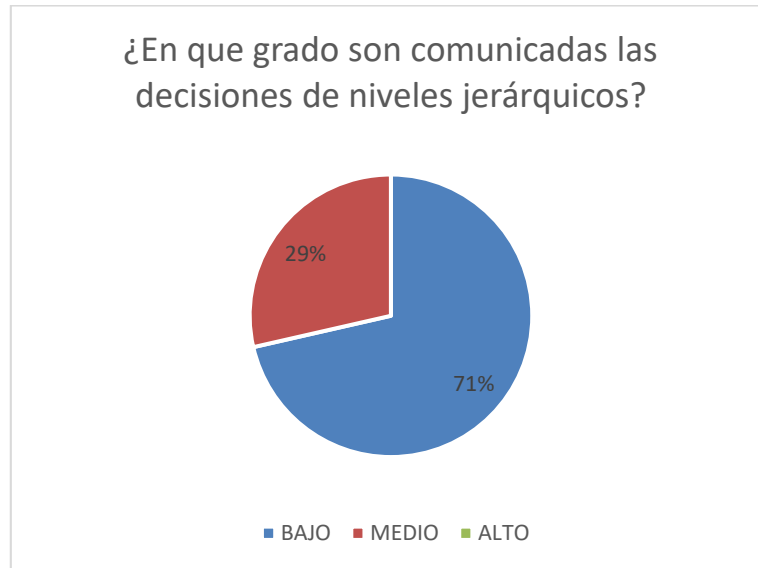


Gráfico 14-Relaciones con los superiores. Elaboración propia con datos relevados de documentación. Anexo II

En el gráfico podemos observar que para el 71% de los encuestados las decisiones que se toman a nivel jerárquico son comunicadas en un grado bajo, mientras que para un 29% es medio.



Gráfico 15-Relaciones con los superiores. Elaboración propia con datos relevados de documentación. Anexo II

Respecto del grado en que las personas se sienten motivadas por su superior a tener una posición activa en el trabajo que implique asumir riesgos en pos de lograr mejoras un alto porcentaje representado en un 86% considera que es bajo y solo un 14% sostiene ser medio.

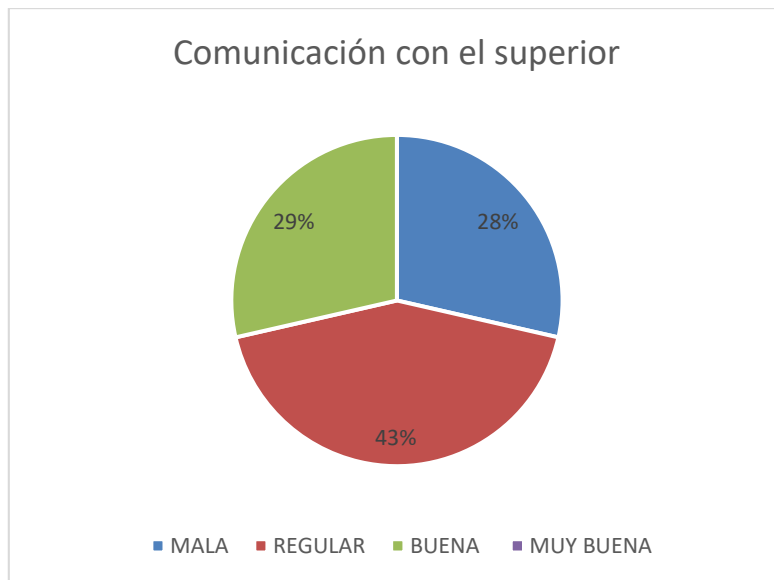


Gráfico 16-Relaciones con los superiores. Elaboración propia con datos relevados de documentación. Anexo II

En cuanto a la comunicación con el superior un 43% la considera regular, mientras que para un 28% es mala y para un 29% es buena.



Gráfico 17-Relaciones con los superiores. Elaboración propia con datos relevados de documentación. Anexo II

Cuando se preguntó por el grado en que la persona se siente incentivado a innovar en su puesto de trabajo el 100% de los encuestados respondió que en un bajo grado tiene ese sentimiento.



Gráfico 18-Relaciones con los superiores. Elaboración propia con datos relevados de documentación. Anexo II

Un 43% considera que a veces puede decir lo que piensa, un 29% considera que no y con un 14% respondieron contradictoriamente si y nunca.

En el siguiente punto se indagó sobre las condiciones laborales en las que se desempeñan los trabajadores.



Gráfico 19-Condiciones laborales. Elaboración propia con datos relevados de documentación.
Anexo II

Un 86% considera que se desenvuelve en un área limpia y ordenada solo un 14% considera que no es así.

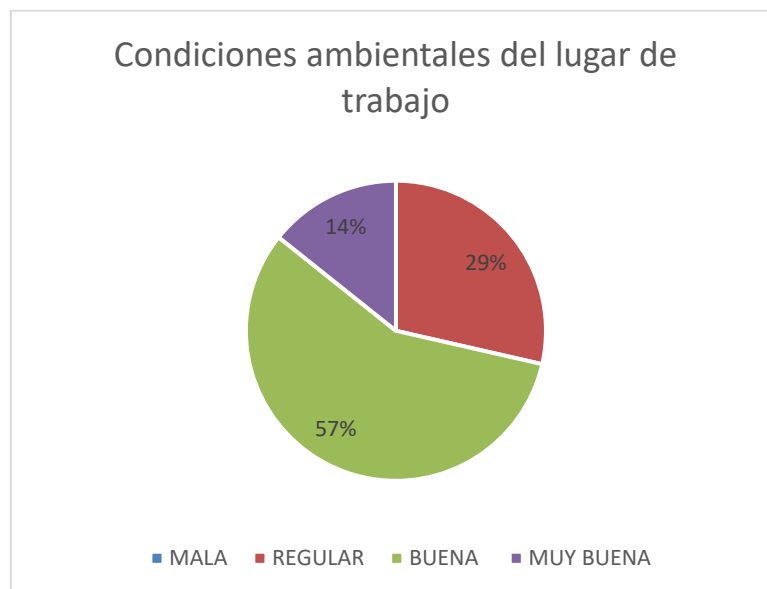


Gráfico 20-Condiciones laborales. Elaboración propia con datos relevados de documentación.
Anexo II



Respecto a las condiciones ambientales de iluminación, ruidos, ventilación, equipamientos; un 57% considera que es buena, un 29% regular y solo un 14% lo considera muy buena.

Se realizó de manera abierta el interrogatorio de cuáles son los aspectos positivos del lugar de trabajo y las respuestas fueron bastantes similares todos hicieron hincapié en el equipo de trabajo que se forma entre pares, la estabilidad en el empleo, la posibilidad de cumplir horario corrido.

En cuanto a los aspectos negativos se destaca la falta de comunicación de los superiores, ausencia de motivación, individualismo de los niveles jerárquicos, escasa coordinación entre áreas, poco reconocimiento por las tareas realizadas.

En cuanto a los aspectos observados podemos decir que en la facultad objeto de estudio del presente trabajo existe una cultura de tipo conflictiva caracterizada por comentarios de pasillo que lo único que logran es aumentar el malestar entre compañeros; por otra parte, no hay ningún medio para presentar quejas, solo mediante la secretaría de trabajo de la Universidad pero eso genera ir por un camino legal que muchas veces no se está dispuesto a recorrer ya que hay que seguir trabajando en el mismo ambiente con las mismas personas.

Una vez realizado el correspondiente relevamiento al área administrativa de la Facultad objeto de estudio se procederá a efectuar el correspondiente diagnóstico de la situación teniendo en cuenta las teorías abordadas en el capítulo 2 del presente trabajo.



3.5 Diagnóstico organizacional al clima laboral.

Una vez culminado el proceso de recolección de información producto de observaciones físicas, entrevistas y cuestionarios se procederá a realizar el análisis organizacional a la institución educativa específicamente al área administrativa, haciendo hincapié en el clima laboral y aquellos factores que inciden en el comportamiento de los Recursos Humanos. A continuación, se exponen los aspectos salientes del mencionado diagnóstico.

En función a la observación física, y a las respuestas expresadas por el personal no docente del área bajo estudio, se puede inducir que el clima laboral no es ameno, y ello se debe a una multiplicidad de factores que se detallan a continuación.

El clima de trabajo está condicionado por la imposibilidad que los agentes manifiestan en un porcentaje del 70% de no poder expresar con libertad las diferentes posturas relacionadas a las actividades que se desempeñan u opiniones generales en lo concerniente al funcionamiento general y las posibilidades de desarrollo del área bajo estudio.

Además, se observa ausencia de procesos de retroalimentación, la libertad para emprender acciones que conlleven a asumir riesgos en pos de mejoras, la inexistencia generalmente de reconocimiento de labor del personal no docente y la ausencia de acciones que lleven a mantener a los Recursos Humanos motivados y concentrados en los objetivos primordiales.

Es importante destacar, que se presentan con frecuencia acciones de los superiores que tienden a marcar con asiduidad aquellos errores o aspectos a mejorar como así también la ausencia de reconocimiento por lo realizado.

Por otra parte, esta situación se ve condicionada por el sistema que caracteriza a las instituciones públicas donde la burocratización de los procesos administrativos, la existencia de intereses personales, muchas veces afectan las posibilidades de dotar de un ambiente de trabajo distendido y a lentificar las propuestas de actividades del personal o de las autoridades de la institución.



Cuando se procede a analizar las respuestas de los superiores, las responsables del área manifiestan que existe por parte de los subordinados falta de identificación con el lugar de trabajo, si bien sostienen que desde la cima de la organización no hay intención alguna de reconocer problema en el clima laboral y mucho menos llevar a cabo actividades para mejorarlo; desde su lugar tampoco inician proceso alguno por revertir la situación sin importar que los trabajadores se sientan desganados y desmotivados.

A pesar de los factores que condicionan el clima laboral, se presentan una serie de variables que atenúan los inconvenientes y a la vez favorecen las actividades que se desarrollan, entre ellos, se observa un buen trato entre los compañeros, tanto en lo laboral como en lo personal, en cuanto al lugar físico de trabajo, si bien en cuestiones de iluminación no es del todo óptimo, el espacio es agradable, cada agente tiene su escritorio y sus elementos de trabajo a disposición.

El clima organizacional se puede analizar desde diferentes perspectivas teóricas, tal es el caso de lo que expone María del Carmen Allende dentro del planteo de las variables claves que caracterizan al ambiente laboral; presenta las del ambiente social, claramente identificables en la institución bajo estudio, en cuanto a la comunicación con superiores y entre compañeros; como así también están presentes las del propio comportamiento organizacional representado en tensiones, conflictos, insatisfacción entre los empleados.

Si nos centramos en los aportes de Litwin y Stringer quienes hablan de las nueve dimensiones del clima, podemos observar que a la luz de los resultados en la institución está presente la estructura, caracterizada por la percepción burocrática de la misma por parte de los trabajadores en cuestiones que se vinculan con la resolución de los problemas.

Otro de los factores a destacar, es el tema de la recompensa que no está presente en el ámbito de trabajo, no existe en la mayoría de las respuestas otorgadas ningún tipo de reconocimiento por las tareas realizadas, por el contrario, se percibe la crítica y la desmotivación.



Continuando con el análisis de las dimensiones en cuanto a los desafíos, no hay posibilidades de innovar, de generar nuevas maneras de trabajar, que permitan modificar las que actualmente no se realizan bien.

En lo referente a la dimensión de relaciones o vínculos entre los agentes, en la mayoría de los casos no es buena con los superiores pero se torna normal entre los pares.

En cuanto a la cooperación existe entre pares no con superiores; en lo que respecta a la dimensión del conflicto los inconvenientes no se plantean, se crean rumores de pasillos, entre otros, que no favorecen al clima institucional.

Siguiendo con la dimensión de identidad existe muy escasa pertenencia influenciada en gran medida por las cuestiones que impiden que cada trabajador se sienta parte integrante de la institución.

El clima que caracteriza a la organización objeto de estudio, considerando los tipos de clima que expone Likert es de tipo autoritarismo explotador, los cargos superiores muchas veces no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Siguiendo con el diagnóstico, podemos asimilar el clima de la organización con el modelo de Anderson quien sostiene que existe una interacción entre las diversas dimensiones del ambiente y sus relaciones con el clima; representándose en las características físicas y materiales, las relaciones sociales influenciada por las características de cada una de las personas que integran la organización y todo ello influye en la cultura que caracteriza a la institución.



El clima laboral que existe no es ameno ya que la institución no lleva actualmente ningún tipo de acción destinada a la mejora del clima laboral; desde los rangos inferiores claramente se percibe un mal ambiente y comprenden que mientras no se entienda desde la cabeza de la institución la importancia de trabajar de diversas maneras para mejorarlo todo va a continuar igual, caracterizado por un clima bastante hostil, de desconfianza, desmotivación, determinado por una falta de comunicación.

Un correcto plan de trabajo que permita mejorar el clima laboral se traducirá en un ambiente ameno, mejorará las relaciones interpersonales, los trabajadores se sentirán motivados, cómodos, se reducirán los niveles de estrés, ansiedad y nerviosismo en los nuevos empleados, todo ello contribuirá a favorecer la identificación de los trabajadores con la institución.

Los diferentes elementos de diagnóstico deberían tenerse en cuenta para la futura puesta en práctica de acciones que impliquen trabajar en el clima que caracteriza a la organización, en primera instancia reconociendo los problemas expuestos entendiendo que un mal clima laboral afecta a toda la institución en todos los niveles y en el desarrollo de todas las actividades; en el momento en que esto sea comprendido por los niveles que deben tomar estas decisiones se podrán emprender acciones de mejoras.

Ante los inconvenientes expuestos en cuanto al clima laboral surgen una serie de sugerencias a tener en cuenta; una posible propuesta para comenzar a hacer pequeños cambios sería la posibilidad de tener reuniones periódicas con los superiores donde se comuniquen los temas principales por los que se va avanzando, ya que actualmente el problema de comunicación es grave y lleva directamente a afectar el clima, esto a su vez se traduciría en una mayor participación de los agentes que llevaría a una retroalimentación continua.

Otro posible desafío sería el de llevar a cabo actividades extra laborales que refuercen los lazos entre el personal, hoy en día en la mayoría de los casos la relación se limita solo al trato laboral.



Por otra parte, si se comenzaran a reconocer los esfuerzos de quienes realmente les interesa que las cosas salgan bien, permitiría un aumento considerable de la motivación de los agentes, fortalecimiento de las relaciones personales, minimizar los conflictos labores, fortalecer las actividades a través de equipos de trabajo y la concreción de objetivos personales e institucionales.



CONCLUSIÓN

En el presente trabajo se desarrollaron aquellos aspectos generales del proceso de la administración de Recursos Humanos, y en particular aquellas vinculadas al clima laboral, analizando sus principales características, los modelos, los factores que lo identifican, entre otros aspectos.

Se expusieron cuestiones teóricas a tener en cuenta para caracterizar y entender la importancia del clima laboral, a fin de comprender el valor de mantener un clima ameno de trabajo y las incidencias que el mismo produce en el funcionamiento integral de una organización, en el desempeño laboral y particularmente en el fortalecimiento de las relaciones personales, la construcción de equipos de trabajo y la concreción de objetivos personales e institucionales.

Posteriormente se presentó un estudio de caso a una institución educativa del sector público de la ciudad de Río Cuarto a fin de analizar el clima laboral que la caracteriza.

Para realizar la correspondiente investigación y observación se procedió a implementar un plan de acción donde se desarrollaron las etapas de relevamiento y diagnóstico en cuestiones atinentes al clima laboral.

El mencionado análisis permitió exponer las principales características que posee la institución en materia de clima laboral, dando lugar así a emitir un juicio sobre los aspectos positivos y negativos en la temática.

El clima laboral que caracteriza a la organización no es ameno, está caracterizado por la falta de comunicación, la desmotivación de los agentes, la imposibilidad de los mismos a expresarse libremente y a tomar una posición activa que implique asumir riesgos en pos de mejoras laborales.



Se pudo asimilar el clima laboral con un tipo autoritario, donde los superiores no tienen confianza en sus subordinados, no se les permite participar en las decisiones que se toman aumentando esto el desgano de los agentes y la falta de identificación con el área.

Los estudios y teorías abordados han servido para comprender de una mejor manera la importancia de mantener un buen clima dentro de cualquier organización y como esta herramienta permite que los empleados se sientan parte integrante de la misma y un engranaje fundamental en su funcionamiento.

En el área analizada no se les da a las personas que forman parte el reconocimiento adecuado, generando ello una multiplicidad de inconvenientes que atentan contra el funcionamiento de la organización en su conjunto, considero que en el momento en que se comprenda que sin las personas es imposible lograr ningún resultado positivo se podrán comenzar a cambiar muchos aspectos entre los cuales se encuentra el clima laboral, objeto de estudio en el presente trabajo.

Considero que un lugar apropiado para trabajar en aquel en el que uno confía en las personas para quien trabaja, está orgulloso de lo que hace y disfruta de compartir con las demás personas el placer de pertenecer a la institución.

Como menciona Vince Lombardi “Los logros de una organización son los resultados del esfuerzo combinado de cada individuo por esto el compromiso individual con un esfuerzo colectivo es lo que hace que un equipo, una empresa o una sociedad funcionen”.



BIBLIOGRAFÍA

- ALLENDE, María del Carmen, Trabajo práctico cátedra de Administración de personal: Higiene y seguridad laboral (Mendoza, UN Cuyo-FCE, 2001),
- ALVAREZ Héctor, Administración un enfoque interdisciplinario y competitivo, (Córdoba. Argentina, Ediciones Eudecor, 2003),
- ALVAREZ Héctor, Administración un enfoque interdisciplinario y competitivo, (Córdoba. Argentina, Ediciones Eudecor, 2003),
- BRUNET Likert, El Clima de Trabajo en las Organizaciones, (Trillas,2011),
- BRUNET Likert, El Clima de Trabajo en las Organizaciones, (Trillas,2011),
- BRUNET Likert, El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y consecuencias El Clima de Trabajo en las Organizaciones, (Trillas,1987),
- CASTILLO, Carola, DEL PINO, Nicole, ESPINOSA, VitaCultura, Clima Organizacional, Documento de Internet, 2000, <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Quinta edición, (Buenos Aires Mc Graw Hill 2001),
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Quinta edición, (Buenos Aires Mc Graw Hill 2001),
- DENINSON, D, Cultura Corporativa y Productividad organizacional, (Bogotá Editorial Legis1991).
- FERREIROS, Pablo y ALCÁZAR, Manuel, Gobierno de personas (Lima, Escuela de dirección UDEP, 2001).
- GONCALVES, Alexis, Fundamentos del clima organizacional (Sociedad Latinoamericana para la calidad, 2000)
- GUILLEN GESTOSO Carlos y GUIL BOZAL Rocío, Psicología del trabajo para las relaciones laborales(Madrid, Mc Graw Hill,2000).
- GUILLEN GESTOSO, Carlos y GUIL BOZAL, Rocío, Psicología del trabajo para las relaciones laborales (Madrid, Mc Graw Hill, 2000),
- LITWIN, G. y STRINGER, R., Motivación y clima organizacional (Boston, División of Research Graduate School of Bussines Administration, Harvard University, 1968)
- MÉNDEZ ÁLVAREZ Carlos, Clima organizacional en Colombia, (Bogotá, Universidad del Rosario,2006).
- MOLOUNY, Pablo, Desarrollo del clima en la organización (México D.F., se, 1983
- STONER James y WANKEL Charles, Administración, (México, Prentice Hall,1990,)



- STONER, J y WANKEL, C. Administración, (México Prentice Hall,1990),
- STONER, J y WANKEL, C. Administración, (México Prentice Hall,1990),
- WAYNE Mondy- NOE Robert, Administración de Recursos Humanos. Novena edición, (México Prentice Hall 2005),
- WAYNE Mondy- NOE Robert, Administración de Recursos Humanos. Novena edición, (México Prentice Hall 2005),



ANEXOS

Anexo I: Preguntas ejes para la entrevista a la responsable administrativa y de registro de alumnos.

- 1- ¿Qué entiende por clima laboral?
- 2- ¿Considera que el clima es un aspecto importante en el lugar de trabajo?
- 3- ¿Se llevan adelante acciones para mejorarlo?
- 4- ¿Cómo definiría la relación con los compañeros?
- 5- ¿Las decisiones se comunican correctamente?
- 6- ¿Cuáles son los aspectos positivos en el trabajo?
- 7- ¿Cuáles son los aspectos negativos en el trabajo?
- 8- ¿Qué consideraciones y/o sugerencias haría?



Anexo II: Cuestionario

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer la apreciación que el personal de la Institución tiene respecto del clima laboral, sus características y como ello influye en el desempeño de sus funciones.

Se solicita marcar con una (x) la alternativa correcta. Es importante que respondas espontáneamente, de acuerdo con lo que es tu realidad y no como quisieras que fuera o como debería ser.

Fecha: _____

A) DATOS GENERALES

SEXO	
Femenino	<input type="checkbox"/>
Masculino	<input type="checkbox"/>

EDAD	
Entre 25 y 35 años	<input type="checkbox"/>
Entre 36 y 45 años	<input type="checkbox"/>
Entre 46 y 55 años	<input type="checkbox"/>
Más de 55 años	<input type="checkbox"/>

ANTIGUEDAD	
Menos de 5 años	<input type="checkbox"/>
Entre 5 y 10 años	<input type="checkbox"/>
Entre 11 y 15 años	<input type="checkbox"/>
Entre 16 y 20 años	<input type="checkbox"/>
Entre 21 y 25 años	<input type="checkbox"/>
Entre 26 y 30 años	<input type="checkbox"/>
Más de 30 años	<input type="checkbox"/>



CATEGORÍA	
Nivel 2	
Nivel 3	
Nivel 4	
Nivel 5	
Nivel 6	
Nivel 7	

ESTUDIOS	
CBU	
Secundario	
Terciario	
Universitario incompleto	
Universitario	

B) CLIMA LABORAL

1. Podría definir brevemente que entiende por clima laboral

.....

2. ¿Cree que el clima laboral que caracteriza a su lugar de trabajo es importante para usted?

SI	NO	NO SABE	NO CONTESTA

3. ¿Considera que existe un buen clima de trabajo?

SI	NO	A VECES	NUNCA

4. ¿Se llevan a cabo actividades que favorezcan a crear un buen ambiente laboral?

SI	NO	A VECES	NUNCA



--	--	--	--

En caso de contestar afirmativamente se solicita enumerar cuales acciones se desarrollan para mejorar el clima laboral.

5. ¿Usted siente que forma parte de un clima laboral ameno que favorece su desempeño?

SI	NO	A VECES	NUNCA

C) RELACIONES ENTRE COMPAÑEROS

6. ¿Cómo definiría la comunicación entre sus compañeros?

MALA	REGURAL	BUENA	MUY BUENA

7. ¿Entre sus compañeros de trabajo existe cooperación?

SI	NO	A VECES	NUNCA

8. ¿Puede expresar libremente sus opiniones?

SI	NO	A VECES	NUNCA



D) RELACIONES CON LOS SUPERIORES

9. ¿Cómo considera los conocimientos técnicos de sus superiores?

AMPLIO	REGULARES	BUENOS	ESCASOS

10. ¿En qué grado son comunicadas las decisiones que se toman a nivel jerárquico?

BAJO	MEDIO	ALTO

11. ¿En qué grado se siente incentivado por su superior inmediato a tener una posición activa que puede implicar asumir riesgos en pos de la innovación y la eficacia del trabajo?

BAJO	MEDIO	ALTO

12. ¿Cómo definiría la comunicación con su superior?

MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA

13. ¿En qué nivel es incentivado a innovar en su puesto de trabajo?

BAJO	MEDIO	ALTO

14. ¿Siempre puede decir lo que piensa, aunque no esté de acuerdo con su jefe?

SI	NO	A VECES	NUNCA



E) CONDICIONES LABORALES

15. ¿Su área de trabajo es limpia y ordenada?

SI	NO

16. ¿Cómo son las condiciones ambientales de su lugar de trabajo; ¿en cuanto a iluminación, ruidos, ventilación, equipamientos?

MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA

17. Enumere los aspectos positivos de su trabajo:

.....

18. Enumere los aspectos negativos de su trabajo:

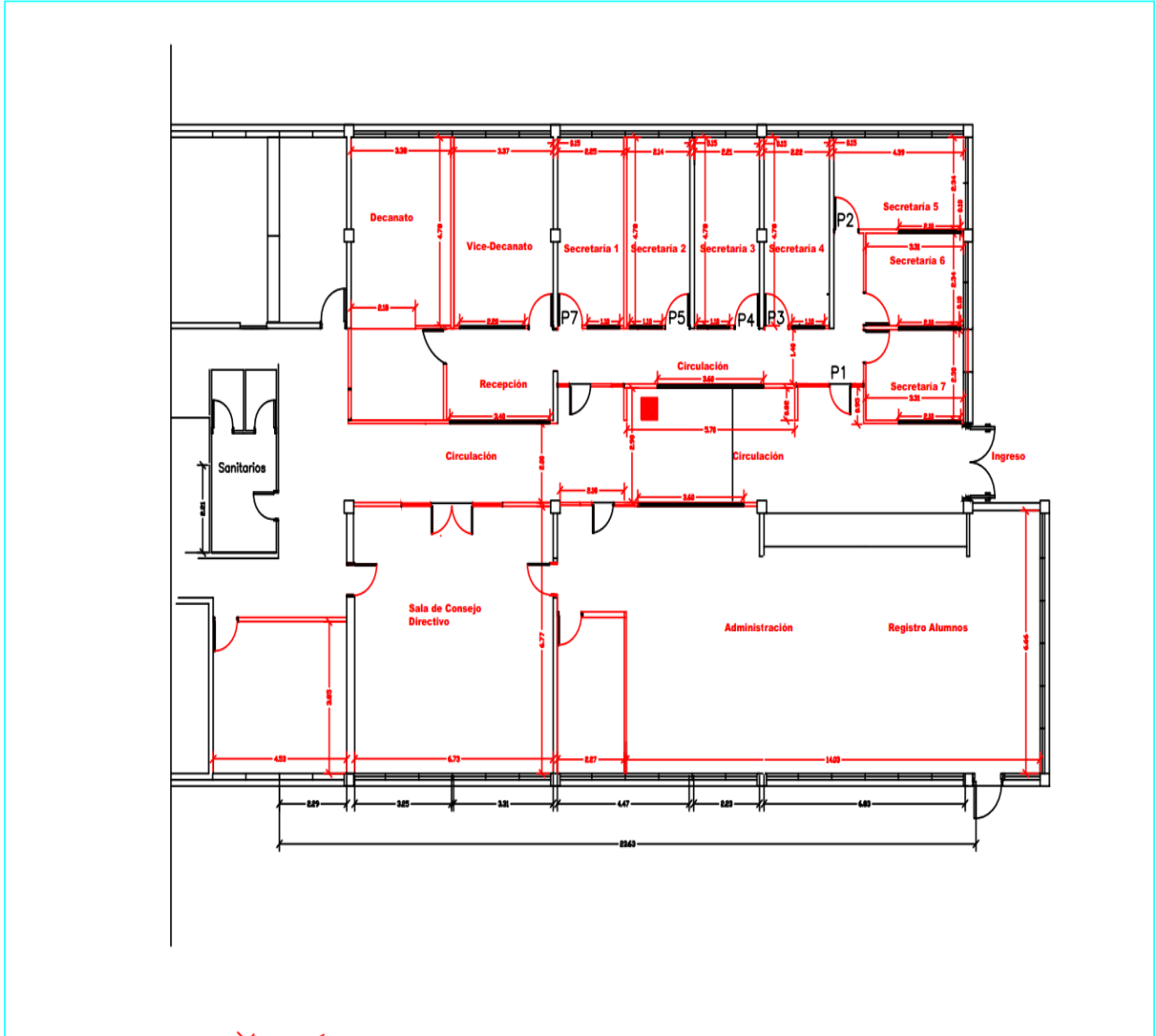
.....

19. Una vez elaborado el cuestionario sobre clima laboral, le proponemos que enumere que variables adicionales y/o complementarias afectan positiva o negativamente el clima laboral en su lugar de trabajo.

.....

Muchas Gracias por responder el presente cuestionario.

Anexo III: Plano de la Facultad



Adaptado plano de construcción de la secretaría año 2014.