



Universidad Nacional de Río Cuarto

Facultad de Ciencias Económicas

Secretaría de Posgrado y Cooperación Internacional

Especialidad en Dirección Estratégica de Recursos Humanos

**DETERMINACION DE LOS FACTORES QUE INCIDEN  
NEGATIVAMENTE EN EL CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA  
ALIMENTICIA DE RIO CUARTO**

Director: Esp. Marcelo Andrés Marescalchi

Alumna: Ing. María Betsabé Roma

Río Cuarto, Marzo 2018



## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	Pág. 4
1.2. Objetivos .....	Pág.6
1.2.1. Objetivos generales .....	Pág. 6
1.2.2. Objetivos específicos .....	Pág. 6
1.3. Metodología.....	Pág. 7
2. CAPITULO I: ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	Pág. 8
2.1. Características de la administración de Recursos Humanos .....	Pág. 10
2.2. Responsabilidades de la administración de Recursos Humanos .....	Pág. 10
2.3. Objetivos de la administración de Recursos Humanos .....	Pág. 10
2.4. Dificultades de la administración de Recursos Humanos.....	Pág. 10
2.5. Funciones de la administración de Recursos Humanos.....	Pág. 11
2.6. Procesos de la administración de Recursos Humanos.....	Pág. 11
3. CAPITULO II: CLIMA LABORAL.....	Pág. 15
3.1. Características del clima laboral .....	Pág. 17
3.2. Funciones del clima laboral .....	Pág. 17
3.3. Dimensiones del clima laboral .....	Pág. 19
3.4. Variables del clima laboral .....	Pág. 19
3.5. Tipos de clima laboral .....	Pág. 20
3.6. Beneficios de un clima laboral positivo.....	Pág. 21
3.7. Efectos de un clima laboral negativo .....	Pág. 21
3.8. Justificación del análisis del clima laboral .....	Pág. 21
4. CAPITULO III: ESTUDIO DE CASO REALIZADO EN UNA EMPRESA ALIMENTICIA EN RIO CUARTO.....	Pág. 23
4.1. Descripción de la empresa .....	Pág. 24
4.2. Técnicas e instrumentos de la investigación.....	Pág. 27



---

4.3. Relevamiento al Gerente y mandos medios de la empresa.....	Pág. 27
4.4. Relevamiento a los operarios de la empresa .....	Pág. 29
4.4.1. Relevamiento en relación al involucramiento laboral .....	Pág. 30
4.4.2. Relevamiento en relación a la supervisión .....	Pág. 33
4.4.3. Relevamiento en relación a la comunicación .....	Pág. 36
4.4.4. Relevamiento en relación a las condiciones laborales.....	Pág. 38
4.4.5. Relevamiento en relación a la autorrealización.....	Pág. 41
4.4.6. Relevamiento por dimensión.....	Pág. 44
4.5. Diagnostico organizacional.....	Pág. 44
4.6. Recomendaciones.....	Pág. 48
5. CAPITULO IV: CONCLUSION .....	Pág. 50
6. ANEXOS .....	Pág. 53
7.1. Anexo I: Organigrama de la planta de Faena.....	Pág. 54
7.2. Anexo II: Entrevista realizada a Gerente y mandos medios.....	Pág. 55
7.3. Anexo III: Cuestionario realizado a los operarios.....	Pág. 56
7. BIBLIOGRAFIA.....	Pág. 59



## 1. INTRODUCCIÓN

En un entorno laboral competitivo y cambiante resulta imprescindible alinear al personal de la organización con la misión, visión, valores y objetivos de la misma; es por ello que debe tenerse en cuenta la importancia de la administración de Recursos Humanos, debido a que las empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno.

El factor clave en una organización son las personas, ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad, es por este motivo que resulta necesario que las organizaciones propicien un buen clima laboral a sus trabajadores.

Dentro de una concepción amplia del clima organizacional, las conductas y las actitudes de los empleados están influidas por algo más que la disposición y la habilidad personal, están influidas por el comportamiento generado por la organización y un contexto social específico. Las organizaciones influyen en las actitudes y las conductas de los individuos y los grupos, por lo tanto, evaluando el clima laboral se mide la forma como es percibida la organización.

Por estas razones, el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas del funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de los líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza.

El clima laboral es una variable importante para las organizaciones porque tiene impactos significativos en el desempeño laboral, la intención de rotación, el bienestar en el trabajo, la motivación, la rotación laboral y el ausentismo. Con el estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios



planificando tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más subsistemas que la componen.



## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivos generales:**

- ✓ Determinar cuáles son los factores que inciden negativamente en el clima laboral de la empresa alimenticia en Río Cuarto.

### **1.2.2. Objetivos específicos:**

- ✓ Realizar un análisis bibliográfico de los principales conceptos en materia de clima laboral.
- ✓ Establecer los diferentes factores que serán objeto de medición del clima laboral.
- ✓ Diagnosticar diferentes dimensiones del clima laboral en la empresa que perciben los empleados.
- ✓ Determinar cuáles son los factores que inciden negativamente en el clima laboral en los distintos sectores de la empresa.
- ✓ Analizar el impacto de cada uno de los factores en el clima laboral de la empresa.
- ✓ Proponer medidas y acciones para mejorar los factores que inciden negativamente en el clima laboral de la empresa.



### **1.3. METODOLOGÍA**

En primer lugar, se realizará un estudio bibliográfico desarrollando el proceso de Administración de Recursos Humanos, haciendo hincapié en el clima laboral.

Luego se realizará una investigación a una empresa alimenticia de Río Cuarto, del tipo Descriptiva, porque el propósito es describir como se manifiesta el problema de la presente investigación. El diseño de la investigación es No experimental, debido a que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es decir, es una investigación donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes y se observa el fenómeno tal y como se da en el contexto natural, para después analizarlo. Finalmente se denomina investigación transversal, porque se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único.

La investigación mencionada comprenderá tres etapas:

- ✓ Relevamiento general de la organización, con el objetivo de conocer la empresa y su estructura.
- ✓ Diagnóstico del clima laboral, a través de encuestas a los operarios y entrevistas al Gerente y mandos medios, con el objetivo de determinar los factores que inciden negativamente.
- ✓ Conclusión de los resultados obtenidos y recomendación de acciones que mejoren aquellos factores que fueron determinados como negativos.



## ***2. CAPITULO I: ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS***



Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Para garantizar dicha coordinación de actividades, es fundamental llevar a cabo procesos de administración en las empresas. Entonces, es importante comenzar con el desarrollo del concepto de administración.

Siguiendo la definición de Stoner, J y Wankel (1990:4) “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”

- ✓ Planeamiento: determinar los objetivos de la organización, y establecer las estrategias adecuadas para el logro de dichos objetivos (John M. Ivancevich (1997: 15)
- ✓ Organización: adecuar los recursos previstos en la planeación para conseguir los objetivos (Chain, 1996: 101).
- ✓ Dirección: llevar a la práctica el plan diseñado. Esta fase hace referencia al liderazgo necesario para articular el conjunto de componentes que forman la estructura organizacional.
- ✓ Control: evaluar el rendimiento real, comparar ese rendimiento con los objetivos fijados, o corregir las diferencias entre los resultados y los objetivos (Juran, 1989: 195).

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 se encuentra la administración de Recursos Humanos (ARH), tradicionalmente conocida como administración de personal, gerencia de Recursos Humanos y gestión de las relaciones humanas.

ARH puede definirse como lo establece Mondy (1997:4) “la utilización de los Recursos Humanos para alcanzar objetivos organizacionales”. De esto se puede concluir que, es el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y de los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual y colectivo de la organización.



### ***2.1. Características de la administración de Recursos Humanos:***

La ARH presenta dos características básicas, por un lado es un área interdisciplinaria que incluye conceptos de psicología, sociología, ingeniería industrial, medicina laboral, derecho laboral entre otras; por otro lado es un área contingencia 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 y de su naturaleza y sobre todo, de la calidad y cantidad de los Recursos Humanos disponibles. A medida que estos elementos cambien, varia también la manera de administrar los Recursos Humanos de la organización, por lo cual las técnicas no deben ser rígidas ni inmutables, si no flexibles y adaptables.

### ***2.2. Responsabilidad de la administración de Recursos Humanos:***

La ARH es una responsabilidad de línea, es decir, es responsabilidad de cada jefe y una función staff que el departamento de Recursos Humanos (RRHH) ofrece a cada jefe. El staff de RRHH asesora el desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos de personal, en el suministro de datos que posibilitan la toma de decisiones al jefe de línea y en la prestación de servicios especializados, debidamente solicitados.

### ***2.3. Objetivos de la administración de Recursos Humanos:***

La ARH consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, para lograr los siguientes objetivos:

- ✓ Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficiente para conseguir los objetivos de la organización.
- ✓ Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- ✓ Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.

### ***2.4. Dificultades de la administración de Recursos Humanos:***



La ARH presenta algunas dificultades que la diferencia del resto de las áreas de la organización:

- ✓ Está relacionada con medios, recursos intermedios, y no con fines.
- ✓ Maneja recursos vivos, complejos en extremo, diversos y variables: las personas.
- ✓ Los Recursos Humanos no pertenecen solo al área de RRHH, sino que están distribuidos en toda la organización.

### **2.5 Funciones de la administración de Recursos Humanos:**

Las funciones de la ARH se pueden dividir en 6 áreas:

- ✓ Área de contratación: se encarga del reclutamiento y selección del personal para cubrir vacantes.
- ✓ Área de desarrollo o capacitación: se encarga de la mejora continua de las personas, para que sigan siendo competitivas. Mide el rendimiento laboral y arma el plan de carrera de las personas.
- ✓ Área de compensación: se encarga de la liquidación de sueldos y prestaciones.
- ✓ Área de Seguridad e Higiene: se encarga de prevenir accidentes e incidentes laborales, eliminando condiciones inseguras del ambiente.
- ✓ Área de relaciones laborales: se encarga de las relaciones con sindicatos para mejorar los derechos de los trabajadores.
- ✓ Investigación de Recursos Humanos: se encarga de la medición de las condiciones laborales del personal para mejorarlas.

### **2.6. 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. La interacción que existe entre todos estos procesos obliga a que cualquier cambio producido en alguno de ellos influya en los otros. Al ser contingentes o situacionales varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, tecnológicos, humanos, etc.

**Tabla 1** Los 5 procesos básicos en la administración de personal

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES COMPRENDIDAS
Provisión	Quién ira a trabajar en la organización	Investigación de mercado de RRHH Reclutamiento de personal Selección de personal
Aplicación	Qué harán las personas en la organización	Integración de personas Diseño de cargos Descripción y análisis de cargos Evaluación del desempeño
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización	Remuneración y compensación Beneficio y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales Clima laboral
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Seguimiento y control	Cómo saber quiénes son y que hacen las personas	Base de datos o sistemas de información Controles-frecuencia-productividad- balance social

IDALBERTO CHIAVENATO-“Administración de Recursos Humanos” – Segunda Edición MC Graw-Hill- 1995

### **Proceso de Provisión:**

- ✓ El mercado de Recursos Humanos: está conformado por el conjunto de individuos aptos para el trabajo en determinado lugar y época. Por otro lado, el mercado laboral está conformado por la oferta de trabajo ofrecida por las organizaciones, en determinado lugar y época.
- ✓ Reclutamiento de personal: se debe tener en cuenta que el comienzo del proceso depende de la decisión de línea. El reclutamiento puede ser 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.

- ✓ Selección de personal: 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.

#### **Proceso de Aplicación:**

- ✓ Integración de personas: es 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”. (Robbins (2002)).
- ✓ Diseño de cargos: es la especificación del contenido, de los métodos, de las responsabilidades y de las relaciones de cargo, en el sentido de cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.
- ✓ Descripción de puestos: 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.
- ✓ Evaluación del desempeño: 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 y las cualidades de alguna persona.

#### **Proceso de Mantenimiento:**

- ✓ Compensación y beneficios sociales: 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.



- ✓ Higiene y Seguridad laboral: son las condiciones ambientales que la organización brinda con el objetivo de que las personas estén seguras y se sientan cómodos en sus puestos de trabajo.
- ✓ Relaciones sindicales: son las acciones que se realizan en busca de mejorar el derecho de los trabajadores.
- ✓ Clima laboral: es el ambiente existente entre los miembros de la organización el cual está ligado a la motivación de los empleados.

**Proceso de Desarrollo:**

- ✓ Capacitación y desarrollo de las personas: se busca mejorar el conocimiento de las personas para que realicen su trabajo de forma correcta y se puedan desarrollar de la mejor manera posible.

**Proceso de Seguimiento y Control:**

- ✓ Control: trata de asegurar que las diferentes unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto.

En el próximo capítulo se describirá con mayor profundidad el concepto y las características de clima laboral, cuáles son sus funciones y sus dimensiones, también se narrará los tipos de clima organizacional y finalmente los beneficios y efectos de un clima laboral positivo o negativo.



### ***3. CAPITULO II: CLIMA LABORAL***



El clima organizacional se ha convertido cada vez más en una variable de interés e importancia tanto para los investigadores como para las organizaciones. De acuerdo con Woodman y King (1978:816-826) existen tres definiciones de clima organizacional que han obtenido mayor aceptación a) Forehand y Gilmer (1964: 381-382) definen el clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores que describen a una organización y que distingue a una organización de otra, es relativamente estable en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas de la organización; b) Tagiuri y Litwin (1968:11-32) consideran que el clima organizacional es una característica relativamente estable de la calidad del ambiente interno de una organización que es experimentado por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrito en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización; c) Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970:546) definen el clima organizacional como un conjunto de atributos y expectativas las cuales describen a la organización en términos de características, de resultados del comportamiento y resultados de contingencias.

Según Chiavenato (1994:62) explica que el nombre “clima organizacional” se da “al ambiente existente entre los miembros de la organización el cual está íntimamente ligado con la motivación de los empleados. Cuando tiene una gran motivación y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc.”, esto es que la influencia de la motivación puede manifestarse positivamente con relaciones de interés por el trabajo. A la vez el autor dice que “es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir”.

El clima organizacional puede definirse como el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, las condiciones físicas, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, las condiciones laborales, todos estos elementos van conformando el clima organizacional, este 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, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En conclusión, es la expresión personal de la "percepción" que los



trabajadores y directivos se forman de la empresa a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la misma.

### **3.1. Características del clima laboral:**

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional, es necesario resaltar las siguientes características:

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

### **3.2. Funciones del clima laboral:**

Las funciones del clima organizacional son:

- ✓ 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. Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- ✓ Intimidad. Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.



- ✓ Alejamiento. Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- ✓ Énfasis en la producción. Hace énfasis al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha.
- ✓ Empuje. Es el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo.
- ✓ Consideración. Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- ✓ Responsabilidad. El sentimiento de ser cada uno su propio jefe y no tener que estar consultando todas sus decisiones.
- ✓ 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.
- ✓ Cordialidad. el sentimiento general de confianza que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- ✓ Apoyo. La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- ✓ Normas. La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- ✓ 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 quiere 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 culpar.
- ✓ Adecuación de la planeación. El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

### **3.3. Dimensiones del clima laboral:**

El clima organizacional se puede medir a través de las siguientes dimensiones:

- ✓ *Involucramiento Laboral:* hace referencia a la identificación y compromiso con los valores y objetivos de la organización.
- ✓ *Supervisión:* describe las apreciaciones de funcionalidad y significado que asignan los superiores al monitorizar y controlar la actividad laboral de sus subordinados. También registra la relación de apoyo y guía que reciben los trabajadores para las tareas y funciones que forman parte de su rendimiento diario.
- ✓ *Comunicación:* se refiere a la percepción del nivel de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa al funcionamiento interno de la organización, también evalúa lo implicado en el proceso de atención a usuarios y/o clientes de la institución.
- ✓ *Condiciones Laborales:* alude al reconocimiento que los empleados tienen sobre la organización, es decir si la entidad brinda los elementos materiales, económicos y/o psicosociales requeridos para el cumplimiento de las tareas y funciones delegadas.
- ✓ *Autorrealización:* se refiere a la apreciación que tiene el trabajador en relación a las posibilidades del entorno organizacional, básicamente se evalúa si el centro laboral favorece el desarrollo profesional y personal, contingente a la tarea y con miras a futuro.

### **3.4. Variables del clima laboral:**

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional son varias. Unas comprenden variables de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión:

autoritaria, participativa). Otras están relacionadas con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otras son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

### **3.5. Tipos de clima laboral:**

El clima laboral dependiendo de la estructura se puede dividir, por un lado, en un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; y por otro lado clima abierto con una estructura flexible, creando un clima favorable dentro de la organización.

Dentro de los climas laborales cerrados, se encuentran:

- ✓ *Clima autoritarismo explotador:* se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- ✓ *Clima autoritarismo paternalista:* se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Dentro de los climas laborales abiertos, se encuentran:

- ✓ *Clima consultivo:* se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.
- ✓ *Clima participación en grupo:* existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical – horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la



amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

### ***3.6. Beneficios de un clima laboral positivo<sup>1</sup>:***

Un buen clima organizacional, tiene beneficios entre los que se pueden mencionar:

- ✓ Mayor productividad y desempeño laboral de los empleados.
- ✓ Satisfacción general de los trabajadores.
- ✓ Mejor comunicación.
- ✓ Positivización de las actitudes.
- ✓ Favorece la detección de necesidades de capacitación.
- ✓ Facilita el planeamiento y seguimiento de los cambios.
- ✓ Mayor afiliación a la empresa.

### ***3.7. Efectos de un clima laboral negativo:***

Los resultados de un clima organizacional negativo, son:

- ✓ Ausentismo.
- ✓ Accidentes de trabajo.
- ✓ Pérdidas de tiempo.
- ✓ Quejas.
- ✓ Mayor tiempo extra.
- ✓ Calidad deficiente.
- ✓ Sabotajes.
- ✓ Demoras.
- ✓ Hurtos.
- ✓ Mayor rotación de personal.
- ✓ Incrementos de gastos.
- ✓ Interrupciones constantes en el proceso de trabajo

### ***3.8. Justificación del análisis del clima laboral:***

---

<sup>1</sup> Goncalvez, Alexis. Artículo de Internet “Dimensiones del Clima Organizacional”. Sociedad Latino Americana para la calidad (SLC), Internet, diciembre 1997.



El análisis del clima laboral u organizacional, actualmente se utiliza para identificar, categorizar y analizar las percepciones que tienen los integrantes de su propia organización, en un determinado periodo de tiempo, valiéndose de métodos de recolección de información.

La medición de clima organizacional se hace en función de las dimensiones que caracterizan a cada organización. En tal sentido la evaluación y análisis de clima laboral permite identificar y evaluar los puntos críticos del entorno laboral, con la finalidad de que se puedan tomar decisiones estratégicas que tiendan a solucionar posibles conflictos laborales de los trabajadores de la organización.

El estudio y comprensión de las dificultades que rodean la organización, marcan el inicio de su mejoramiento que enmarca la interacción de los individuos entre sí, en todos los ámbitos posibles, dándole lugar al nacimiento de nuevas formas de pensar y asumir retos que impone el desarrollo.

Este tipo de análisis también es importante para la sociedad, porque es la encargada de recibir los productos que generan las empresas, y que de una u otra manera es la que expondrá la calidad de servicio de esta. Las personas, son las más susceptibles a los cambios que se generan dentro de la empresa, y tendrán una idea del clima organizacional que en esta se presente. El trabajo en un clima adecuado donde las relaciones interpersonales, la comunicación y las condiciones laborales son buenas, entre otras características, favorece una actitud de mayor compromiso de los empleados con la excelencia y la calidad final de los productos o servicios.

Desde esta perspectiva, la gestión de los Recursos Humanos, es muy importante y delicada, ya que constituye la fortaleza y el pilar fundamental, para el logro de los objetivos y metas institucionales, procurando el diseño de estrategias, el establecimiento de relaciones laborales armoniosas permanentes y un mecanismo de retroalimentación eficaz que permita fijar el rumbo y dirección de la organización en cuanto a implementar políticas de personal.

Por todo lo mencionado anteriormente, resulta el estudio del clima laboral en una empresa alimenticia de Río Cuarto, que será desarrollado en el próximo capítulo.



***4. CAPITULO III: ESTUDIO DE CASO REALIZADO EN UNA  
EMPRESA ALIMENTICIA EN RIO CUARTO***

#### **4.1. Descripción de la empresa:**

La organización sobre la que se efectuará la correspondiente investigación es una planta de Faena, la cual forma parte de una empresa avícola integrada orientada a exportar sus productos para agregarle valor. La construcción de la planta inicio en el año 2004 y finalizo en el 2007. Luego en 2011 el control societario lo adquirió una empresa multinacional, la cual es la séptima compañía de alimentos más grande del mundo, es por este motivo que su enfoque y proyectos para la empresa es que exporte el 100% de sus productos a aquellos mercados que la empresa no logra cubrir con sus industrias en Brasil.

Esta empresa convierte proteína vegetal en proteína animal, aprovechando que Argentina es uno de los principales países productores mundiales de maíz y soja. Su proceso productivo comprende desde la obtención del huevo fértil hasta la comercialización de los productos cárnicos elaborados, para ello cuenta con cuatro unidades en la provincia de Córdoba:

1. Planta de Incubación.
2. Planta de Alimentos Balanceados.
3. Granjas de engorde.
4. Planta de Faena (sobre esta unidad se basa realizo el estudio del caso).

La empresa implementa su cultura, a través de la misión, visión y valores:<sup>2</sup>

#### **Misión:**

“Participar en la vida de las personas, ofreciendo alimentos sabrosos, con calidad, innovación y a precios accesibles, en escala mundial.”

#### **Visión:**

“Ser una de las mayores empresas de alimentos del mundo, admirada por sus marcas, innovación y resultados, contribuyendo a un mundo mejor y sostenible.”

#### **Valores:**

- ✓ Integridad como base de cualquier relación.
- ✓ Enfoque en el Consumidor es ingrediente fundamental de nuestro éxito.
- ✓ Respeto por las Personas nos hace todavía más fuertes.

<sup>2</sup> Información obtenida de la página web interna de la empresa (2017).



- ✓ Desarrollo de Personas fundamental para sustentar el crecimiento.
- ✓ Alta Performance es nuestra búsqueda permanente.
- ✓ Calidad e inocuidad en productos y la Excelencia en procesos.
- ✓ Asegurar la Salud y Seguridad en el trabajo.
- ✓ Cuidado del Medio Ambiente en todas las partes del proceso productivo.
- ✓ Espíritu de Innovación constante.
- ✓ Desarrollo Sostenible.
- ✓ Visión Global, Agilidad Local.
- ✓ Compromiso con la diversidad y aceptación de las diferencias.

En cuanto a la organización, la parte productiva de la empresa se divide en dos, por un lado, las Unidades de Agropecuaria y por otro la Unidad Industrial de Faena, pero ambas comparten la estructura organizacional que cuenta con los siguientes departamentos: Calidad, RRHH, Mantenimiento, Producción, Planeamiento y Control de la Producción (PCP), Compras, Comercial y Administración. En el Anexo I se detalla el organigrama de la planta de Faena.

La Unidad Industrial de Faena cuenta en total, con 550 empleados de los cuales 450 son operarios de producción y mantenimiento a cargo de 8 supervisores, y el resto está distribuido entre las áreas de apoyo. Las unidades de Agropecuarias (Incubación, Alimentos Balanceados y Granjas) cuentan en total con 128 personas, de las cuales 102 personas son operarios a cargo de 5 supervisores, y el resto está distribuido entre las áreas de apoyo. La planta de Faena que es la que cuenta con mayor cantidad de mano de obra, se ubica a 20km de la Ciudad de Río Cuarto que es la segunda ciudad de Córdoba más habitada con más de 220.000 habitantes y además cuenta con la Universidad Nacional reconocida a nivel nacional, lo que le permite tener una serie de ventajas en cuanto a la captación de mano de obra. Es necesario destacar que las tareas que realizan los operarios no requieren ninguna competencia específica, sino que son actividades que se adquieren con entrenamiento y dependen mucho de la predisposición y voluntad de las personas en respetar al máximo la calidad requerida en cada uno de los procesos productivos, logrando el índice de conformidad solicitado para agregarle el valor máximo a cada producto.

Es importante destacar que debido a la cantidad de personas que trabajan en la empresa, el departamento de RRHH toma un rol fundamental. El mismo está conformado por una



Jefa, un coordinador de SSMA, dos analistas senior y dos analistas juniors. Los principales procesos de RRHH son:

- ✓ Reclutamiento y selección de personal: se encarga de la búsqueda de postulantes cuando se genera una vacante utilizando la descripción del perfil. Luego sigue el proceso de entrevistas, después se realizan los estudios pre-ocupacionales y finalmente la apertura del legajo.
- ✓ Inducción al personal: se encarga de la inserción de la persona nueva, y de realizar las inducciones en SSMA y Calidad.
- ✓ Capacitación al personal: a partir de la descripción de puesto y la matriz de habilidades, se encarga de armar el plan anual de capacitaciones.
- ✓ Desarrollo del personal: se encarga de las evaluaciones de desempeño y a partir de esos resultados se arma el plan de carrera de las personas.
- ✓ Beneficios para el personal: se encarga de la entrega de productos de la empresa y obsequios al personal en fechas alusivas como cumpleaños, día del padre, día de la madre, día del trabajador, día de la mujer, día de la primavera, etc. También se realiza reconocimiento a los empleados más antiguos, a la asistencia perfecta y al empleado destacado. Además, se organizan voluntariados, maratones y campeonatos de diferentes deportes. Todo esto se realiza debido a una cultura que intenta inculcar la empresa denominada “VIVA”, la cual se resume en 7 atributos: amor de dueño, es para ahora, haciendo juntos, hambre de performance, inconformismo positivo, inspirado por el consumidor y vida saludable.
- ✓ Mantenimiento de RRHH: se encarga de las remuneraciones de los empleados, de las comunicaciones internas, de las sanciones, del diálogo con el personal y de la gestión de ausentismo.

Actualmente el índice de ausentismo de la planta es del 7,5%, lo cual es considerado elevado, ya que el valor meta del indicador es siempre un 20% de reducción del valor del año anterior que término en 6%, una de las posibles causas puede deberse a una disminución en el clima laboral. Es por esta razón, que se considera relevante efectuar una investigación a fin de indagar cuales son los factores que inciden negativamente en el clima laboral.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Información brindada por el departamento de RRHH de la empresa (2017).



#### **4.2. Técnicas e instrumentos de la investigación:**

Con la finalidad de cumplir con el objetivo de determinar cuáles son los factores que inciden negativamente en el clima laboral en todos los sectores, se han utilizado dos técnicas: la primera es la encuesta a los operarios, la misma se clasifica como directa, dado que los datos obtenidos de la “unidad de análisis” corresponden a los objetivos de la presente investigación; y la segunda es la entrevista al Gerente y mandos medios, la misma se clasifica como directa e interactiva con una intencionalidad y un objetivo implícito dado por la investigación.

El primer instrumento utilizado en la encuesta es el cuestionario, el cual tendrá preguntas cerradas, mediante integrantes con alternativas u opciones de respuestas que han sido delimitadas previamente, es decir, se ha presentado a los encuestados la posibilidad de respuestas y ellos se han circunscripto a estas. Además, el cuestionario es anónimo, con la finalidad de recolectar datos lo más objetivos posibles, solo se coloca como dato el sector en el que trabaja la persona. El otro instrumento utilizado es la entrevista. Ambos instrumentos se enfocan en el análisis de las cinco dimensiones definidas anteriormente (página N°19): involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales y autorrealización.

Del mencionado proceso de relevamiento, se presenta a continuación los principales hallazgos.

#### **4.3. Relevamiento al Gerente y mandos medios de la empresa:**

Para obtener información para la investigación se procedió a realizar una entrevista al Gerente y a tres jefes de áreas: Producción, Administración y RRHH. En el Anexo II se detallan las preguntas de la entrevista.

El proceso comenzó con la presentación formal y posteriormente se efectuaron las preguntas, la primera está relacionada a la apreciación que tiene sobre el concepto de clima laboral. En lo que respecta a las respuestas, la Jefa de RRHH lo definió conceptualmente como las percepciones y puntos de vista que tienen los empleados sobre la empresa y sus partes, el resto de los jefes y el Gerente no tuvieron una definición conceptual, sino que se focalizaron en aquellos objetos o sucesos que influyen en que una persona se sienta bien en



su trabajo, tales como; las relaciones interpersonales, el salario, las tareas que realiza, las condiciones de infraestructura, etc.

En lo que respecta a la contribución de su trabajo con los objetivos de la empresa, todos coincidieron en que hay una fuerte alineación entre su trabajo y los objetivos de la empresa, los cuales son comunicados con claridad al inicio de cada año.

En lo que concierne al desempeño del superior y la relación con el mismo, todos los jefes coincidieron que su trato con el Gerente es de mucha confianza, que no sienten una diferenciación por el cargo sino más bien una relación de pares, pero que eso no significa que les exija menos resultados. Debido a que el Gerente responde a un director brasilero ubicado físicamente en Bs. As., respondió que él nota dos dificultades grandes en la relación con su superior; la primera tiene que ver con la diferencia de cultura entre Brasil y Argentina, lo que le complica muchas veces hacer comprender a su jefe ciertos aspectos o sucesos que ocurren en la planta; y la segunda es la distancia física entre ellos, porque si bien la comunicación telefónica es constante, muchas veces a la hora de tomar decisiones importantes no ha podido comunicarse con la rapidez que necesitaba.

Relacionado con las comunicaciones internas, todos coincidieron en que esto es un punto fuerte de la empresa para todos aquellos que poseen dirección de correo electrónico de la empresa, ya que por un lado para las notificaciones que afectan todas las empresas de la compañía hay un correo corporativo y, por otro lado, en la unidad de Río Cuarto también hay un correo desde el área de RRHH que notifica las comunicaciones internas. También destacaron la presencia de carteleros y gestiones visuales distribuidas por toda la planta.

En lo que respecta a la relación con RRHH, expresaron que, si bien es un área de servicio permanente durante la jornada laboral, muchas veces se dificulta la velocidad de las respuestas de los reclamos, por la cantidad de nómina que hay en planta para las seis personas que tiene el equipo de RRHH. En el caso del Gerente y Jefa de RRHH que tienen relación con el área corporativa de RRHH, subrayan que, si bien la comunicación es constante, tiene una gran dificultad por toda la burocracia que hay que cumplir en determinadas ocasiones, cuando en muchos casos no pueden esperar que pase mucho tiempo para tomar una decisión.



Otro aspecto es la satisfacción que sienten respecto a las condiciones laborales y ambientales de la empresa, en este punto todos remarcaron que los salarios están por encima de la media de las industrias de Río Cuarto. También el jefe de Administración, hizo hincapié en que no hay un criterio definido que justifique la diferencia de salarios de iguales jerarquías de puestos, pero diferentes áreas. Por otro lado, el jefe de Producción hizo una crítica del tiempo que tarda la actualización del salario cuando hay movimientos internos. Finalmente, todos recalcaron en que la empresa da muchos beneficios como el transporte, entrega mensual de productos de la empresa, obsequios por fechas alusivas, pero sí, insistieron en un gran déficit en cuanto al menú de almuerzo diario.

Por último, en relación a las tareas que realizan en su puesto de trabajo, remarcaron que la empresa brinda capacitaciones, planes de carrera y oportunidades de aprender y desarrollarse todo el tiempo. A su vez, todos los jefes se manifestaron disconformes en que son muchas las tareas que hay que realizar y poca la cantidad de personas por área, implicando que ellos muchas veces terminan realizando tareas operativas y no puedan desempeñar su rol de jefes correctamente.

#### ***4.4. Relevamiento a los operarios de la empresa:***

El presente relevamiento se realizó al 45% (200 personas) de los operarios de diferentes sectores, utilizando como instrumento un cuestionario de 20 preguntas relacionadas a las cinco dimensiones mencionadas anteriormente, evaluando 4 factores por dimensión. En el Anexo III se detalla el cuestionario.

El cuestionario tiene 5 posibles respuestas: nunca, a veces, con cierta frecuencia, casi siempre y siempre. La calificación fluctúa entre 0 a 4 puntos siguiendo la escala de respuesta, en donde 0 representa la opción “nunca” y 4 “siempre”. Luego se multiplica la cantidad de encuestados que respondieron esa opción, por la puntuación de dicha respuesta y finalmente eso se divide por el máximo de puntuación posible de alcanzar (4 por la cantidad de encuestados) para obtener un porcentaje. Se considera como criterio de evaluación que, a mayor puntuación, se tendrá una mejor percepción del ambiente laboral, mientras que a menor puntuación indican un clima organizacional adverso. En lo que respecta a los factores, se define que a un porcentaje total entre 0% al 59% es considerado negativo y del 60% al 100% es considerado positivo.

En lo que respecta a la distribución de encuestas por sector, se distribuyó de acuerdo a la nómina, resultando el mayor número en el área de fileteado que representa el 24% de los encuestados, luego el sector deshuesado con 18%, después mantenimiento con el 12%, siguiendo zona sucia y palletizado con 11% y finalmente con el 7% expedición e IQF.

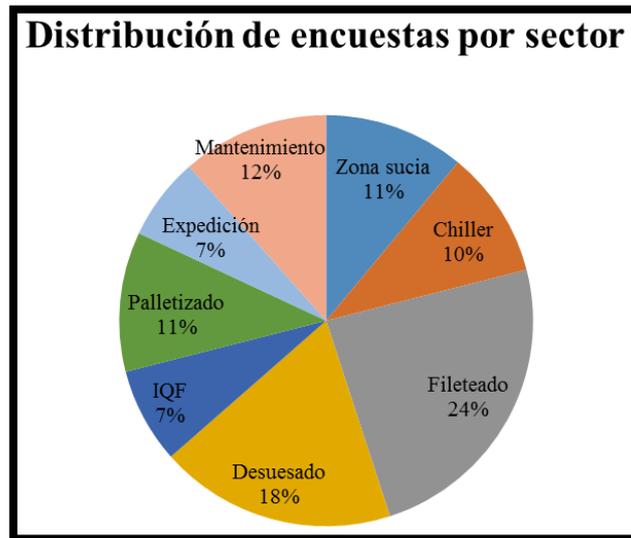


Gráfico 1 Distribución de encuestas por sector. Elaboración propia del autor con datos relevados

A continuación, se mostrarán los resultados de cada una de las preguntas por sector y finalmente el resultado por dimensión.

#### 4.4.1 Relevamiento en relación al involucramiento laboral:

Respecto a la primera dimensión, la primera pregunta se refiere al conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa, los datos reflejan lo siguiente:

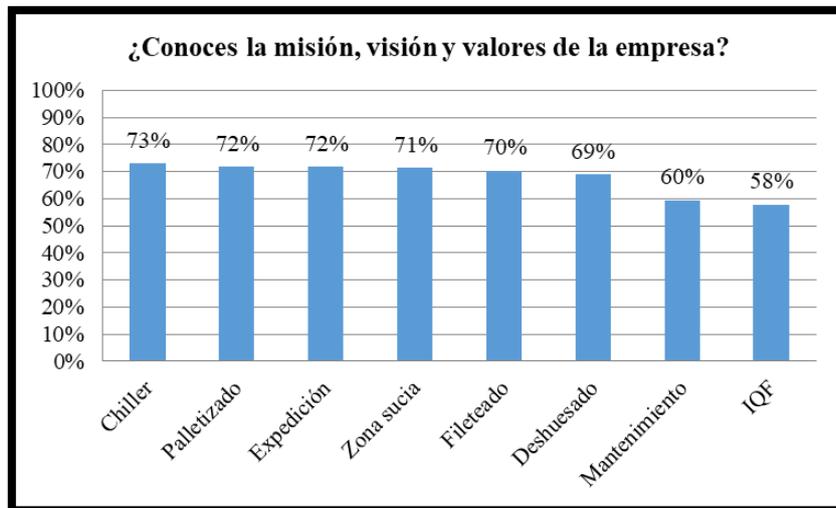


Gráfico 2 Primer factor medido del involucramiento laboral. Elaboración propia del autor con datos relevantes

El sector chiller es el que presenta el valor más alto del 73%, continúan con 72% palletizado y expedición, con 71% zona sucia, con 70% fileteado y con 69% deshuesado. El sector IQF y mantenimiento presentan los valores más bajos, 58% y 60% respectivamente.

En lo referente al conocimiento de los objetivos de la empresa, las respuestas fueron:

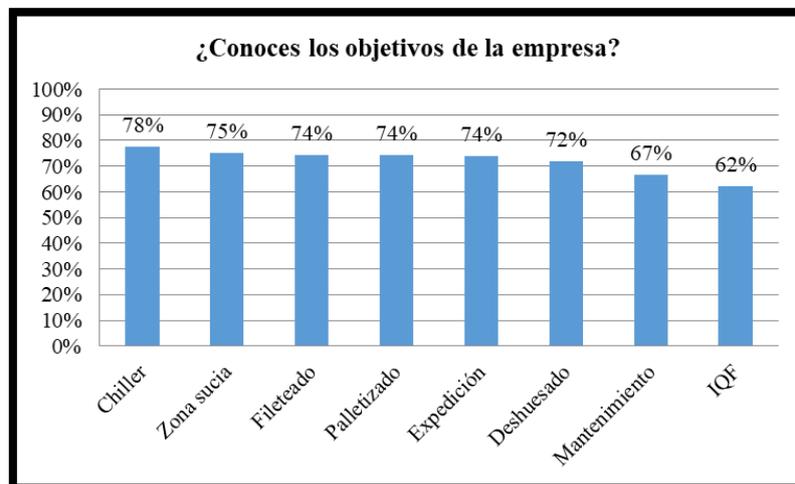


Gráfico 3 Segundo factor medido del involucramiento laboral. Elaboración propia del autor con datos relevantes

El sector chiller es el que presenta el valor más alto del 78%, luego con 75% zona sucia, con 74% fileteado, palletizado y expedición y continua con 72% deshuesado. El sector IQF y mantenimiento presentan los valores más bajos, 62% y 67% respectivamente.

En lo relacionado a la contribución del trabajo de los empleados al logro de los objetivos de la empresa, los mismos respondieron:

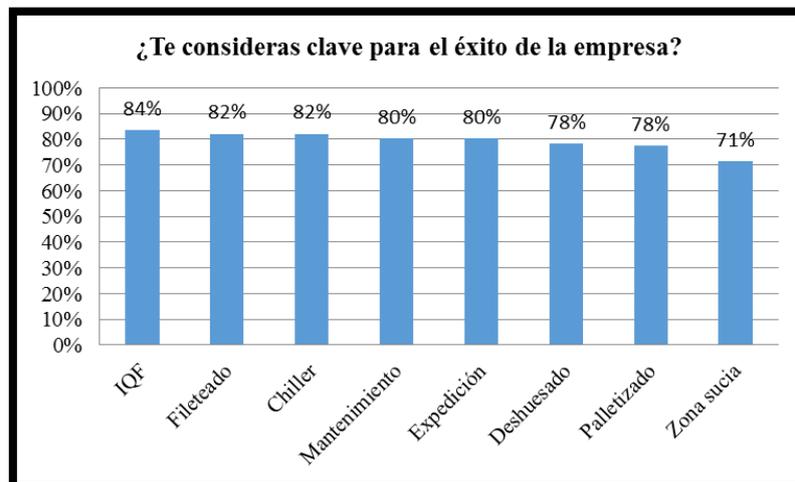


b

**Gráfico 4** Tercer factor medido del involucramiento laboral. Elaboración propia del autor con datos relevados

El valor más alto de 86% corresponde al sector chiller, luego con 85% expedición y fileteado, después con 84% IQF, continúa con 82% palletizado y mantenimiento, inmediatamente con 81% le sigue deshuesado y finalmente con 77% zona sucia.

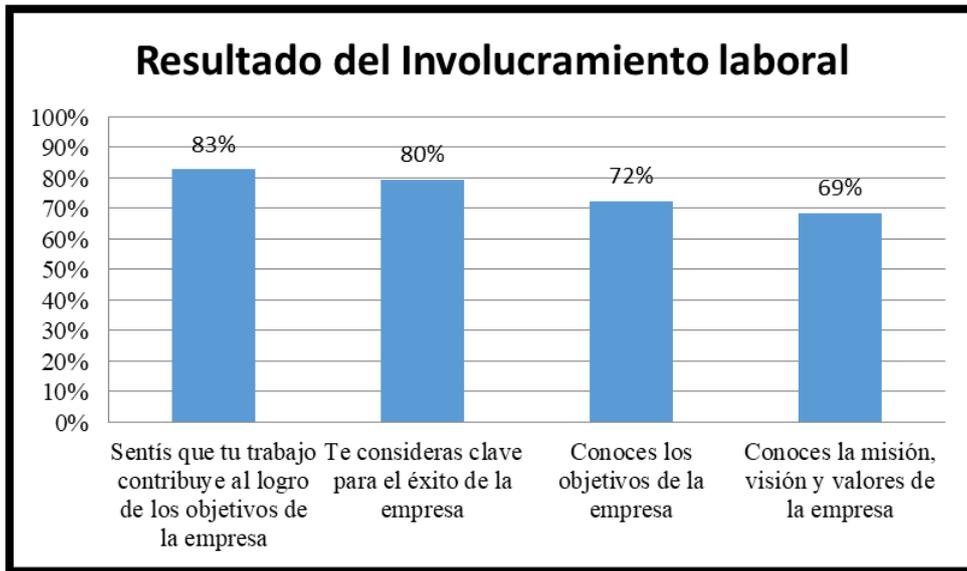
Con respecto a la pregunta si las personas se sienten clave para el éxito de la empresa, respondieron:



**Gráfico 5** Cuarto factor medido del involucramiento laboral. Elaboración propia del autor con datos relevados

El valor más alto de 84% corresponde al sector IQF, luego con 82% fileteado y chiller, después con 80% mantenimiento y expedición, continúa con 78% deshuesado y palletizado y finalmente con 71% zona sucia.

Finalmente, el resultado del involucramiento laboral obtenido fue:

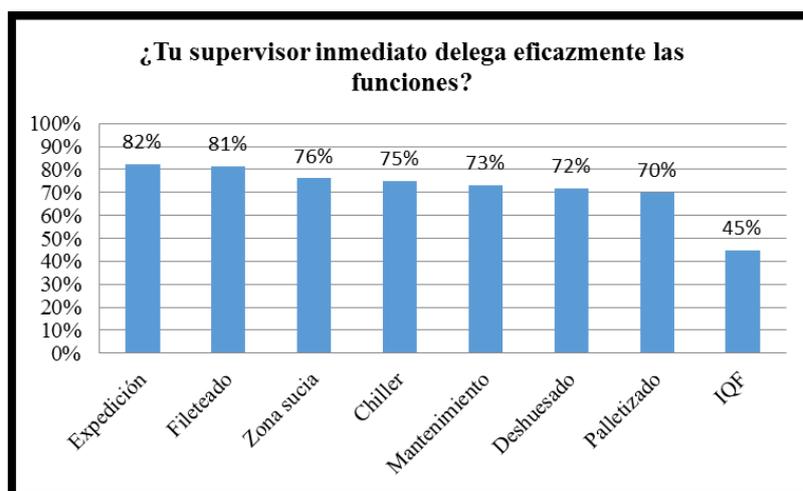


**Gráfico 6** Resultados del involucramiento laboral. Elaboración propia del autor con datos relevados

Se destaca con mayor puntaje (83%) la contribución de las personas al logro de los objetivos de la empresa y con menor puntaje (69%) el conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa.

#### 4.4.2 Relevamiento en relación a la supervisión:

Pasando a la segunda dimensión, con respecto a la pregunta si su supervisor inmediato delega eficazmente las funciones, respondieron:



**Gráfico 7** Primer factor medido de la supervisión. Elaboración propia del autor con datos relevados

El valor más alto de 82% corresponde al sector de expedición, luego con 81% fileteado, después con 76% zona sucia, continúa con 75% chiller, sigue con 73% mantenimiento,

luego con 72% deshuesado y con 70% palletizado. El área de IQF obtuvo el valor más bajo con 45%.

En relación a la toma de decisión del supervisor participando a su equipo de trabajo, las respuestas fueron:

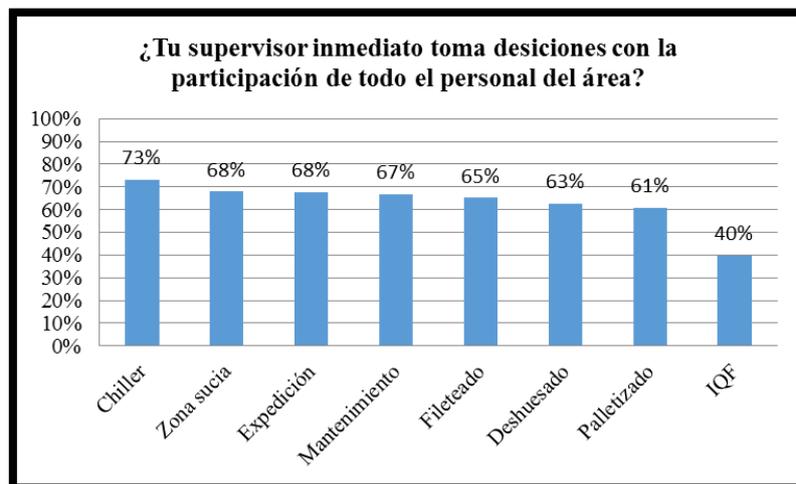


Gráfico 8 Segundo factor medido de la supervisión. Elaboración propia del autor con datos relevantes

El sector chiller es el que presenta el valor más alto del 73%, continúan con 68% zona sucia y expedición, con 67% mantenimiento, con 65% fileteado, con 63% deshuesado y con 61% palletizado. El sector IQF presenta el valor más bajo con 40%.

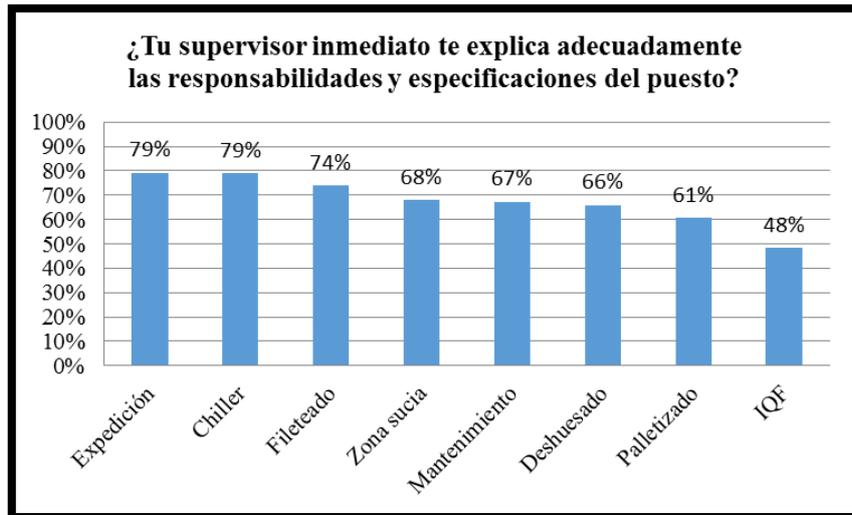
Respecto a la comunicación con el supervisor, los resultados obtenidos fueron:



Gráfico 9 Tercer factor medido de la supervisión. Elaboración propia del autor con datos relevantes

El valor más alto de 77% corresponde al sector de expedición, luego con 72% chiller, después con 69% fileteado, continúan con 65% palletizado y mantenimiento, sigue con 64% deshuesado y con 61% zona sucia. El área de IQF obtuvo el valor más bajo con 48%.

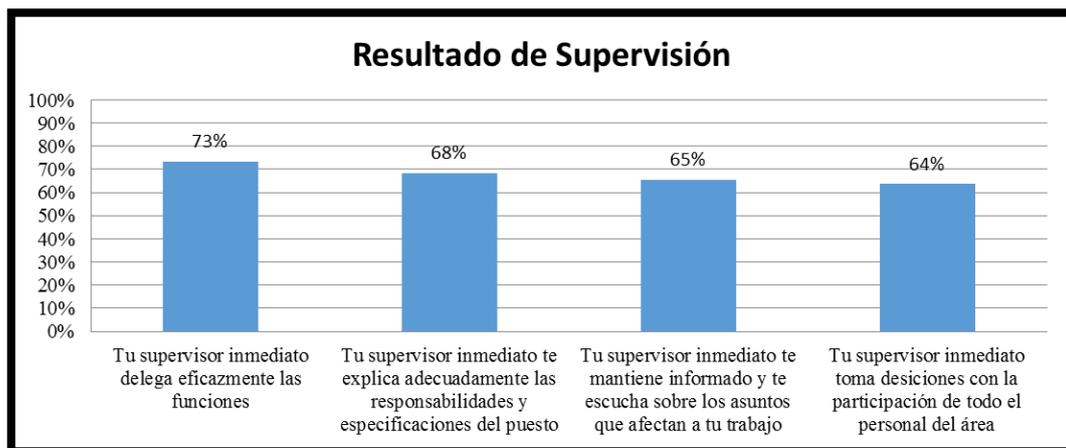
Con relación a la explicación de la responsabilidad y especificaciones de cada puesto por parte del supervisor a los empleados, los mismos respondieron:



**Gráfico 10** Cuarto factor medido de la supervisión. Elaboración propia del autor con datos relevados

El valor más alto de 79% corresponde a los sectores de expedición y chiller, luego con 74% fileteado, después con 68% zona sucia, continúa con 67% mantenimiento, sigue con 66% deshuesado y con 61% palletizado. El área de IQF obtuvo el valor más bajo con 48%.

Finalmente, el resultado obtenido con respecto a la supervisión fue:



**Gráfico 11** Resultados de supervisión. Elaboración propia del autor con datos relevados

Se destaca con mayor puntaje (73%) la delegación eficaz de las funciones por parte del supervisor y con menor puntaje (64%) la participación del equipo en la toma de decisiones del supervisor.

#### 4.4.3 Relevamiento en relación a la comunicación:

Continuando con la tercera dimensión de análisis, con respecto a la pregunta si reciben novedades de los cambios de la empresa, respondieron:

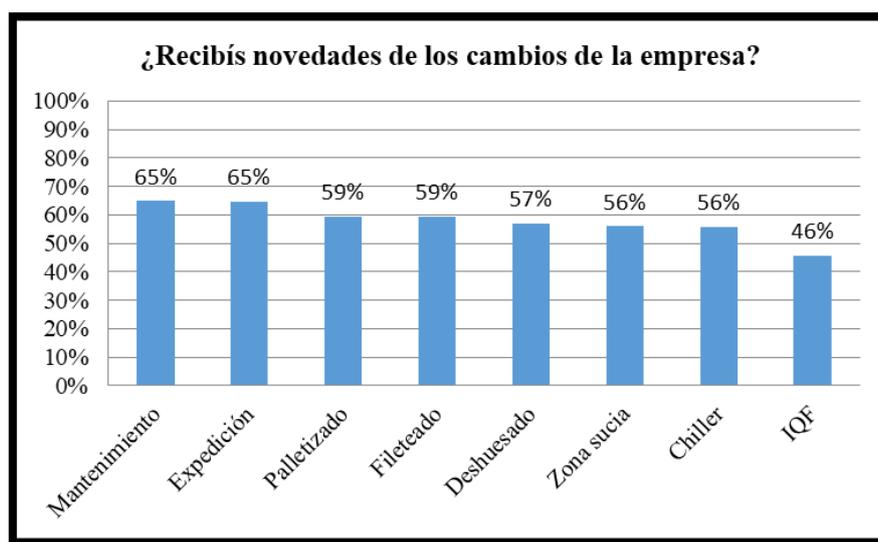
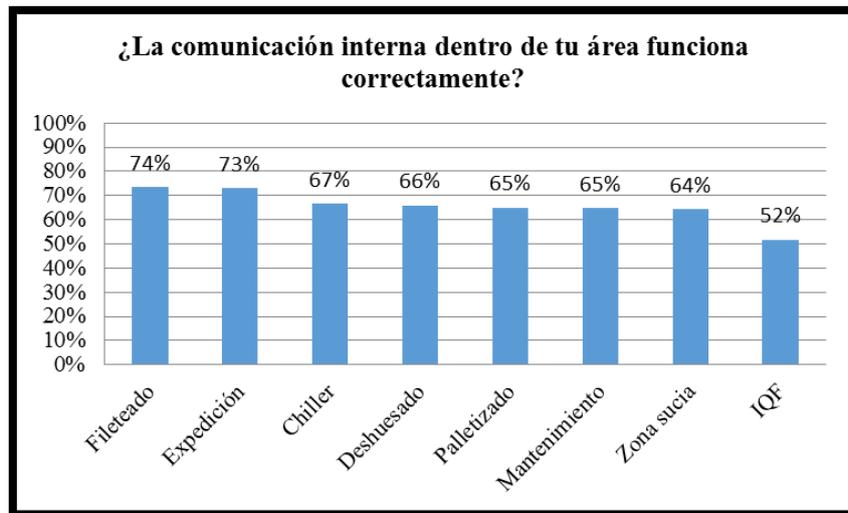


Gráfico 12 Primer factor medido de la comunicación. Elaboración propia del autor con datos relevados

El valor más alto de 65% corresponde a los sectores de mantenimiento y expedición, luego con 59% palletizado y fileteado, después con 57% deshuesado, continúan con 56% chiller y zona sucia. El área de IQF obtuvo el valor más bajo con 46%.

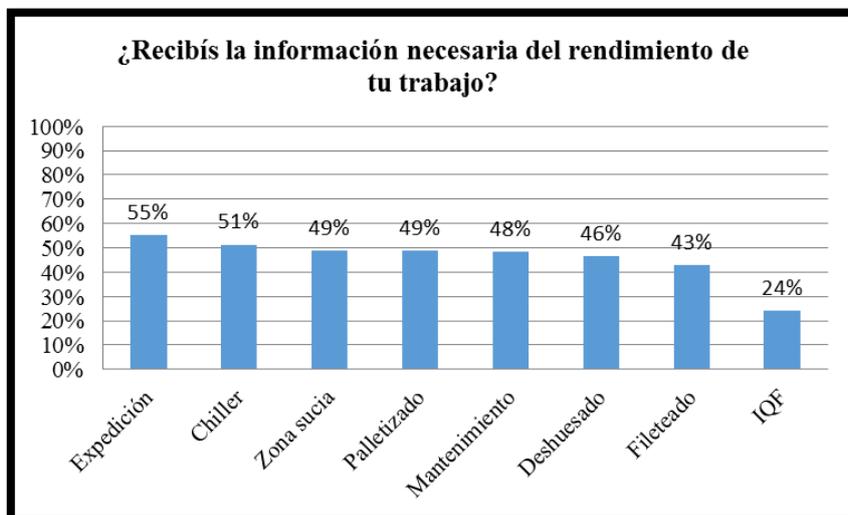
Con relación al funcionamiento correcto de la comunicación interna dentro del área de trabajo, los resultados obtenidos fueron:



**Gráfico 13** Segundo factor medido de la comunicación. Elaboración propia del autor con datos relevados

El sector fileteado es el que presenta el valor más alto del 74%, continúa con 73% expedición, con 67% chiller, con 66% deshuesado, con 65% palletizado y mantenimiento y con 64% zona sucia. El sector IQF presenta el valor más bajo con 54%.

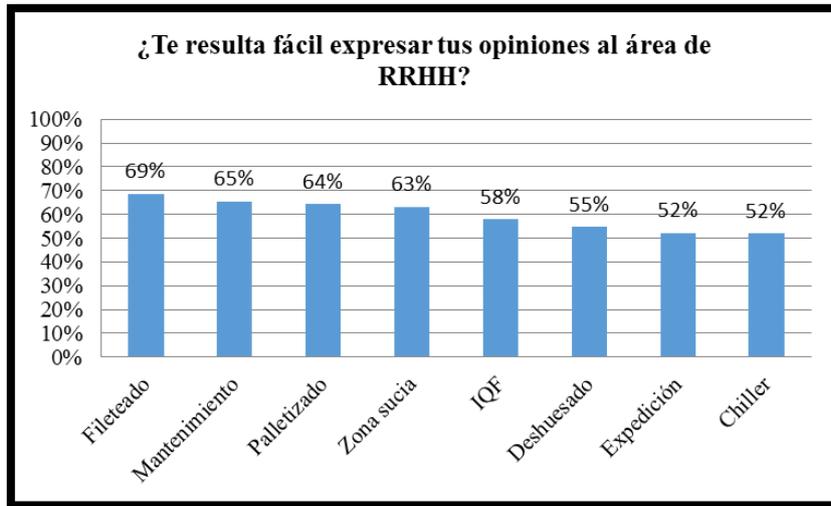
Respecto a la pregunta si reciben información necesaria del rendimiento de su trabajo, los encuestados respondieron:



**Gráfico 14** Tercer factor medido de la comunicación. Elaboración propia del autor con datos relevados

El valor más alto de 55% corresponde al sector de expedición, luego con 51% chiller, después con 49% zona sucia y palletizado, continúa con 48% mantenimiento, sigue con 46% deshuesado y con 43% fileteado. El área de IQF obtuvo el valor más bajo con 24%.

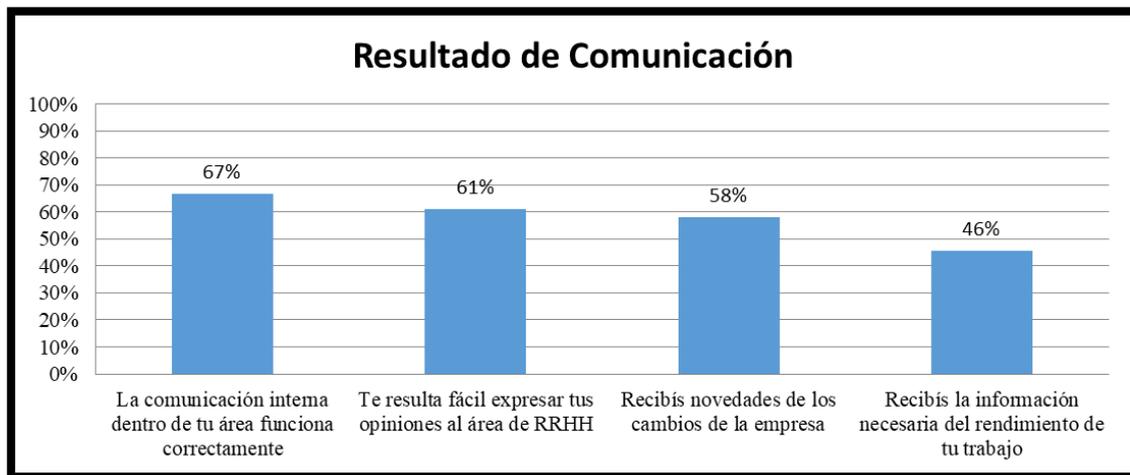
Con relación a la facilidad de expresar las opiniones al área de RRHH, respondieron:



**Gráfico 15** Cuarto factor medido de la comunicación. Elaboración propia del autor con datos relevantes

El valor más alto de 69% corresponde al sector de fileteado, luego con 65% mantenimiento, después con 64% palletizado, continúa con 63% zona sucia, sigue con 58% IQF y con 55% deshuesado. Los sectores de expedición y chiller obtuvieron los valores más bajo con 52%.

Finalmente, el resultado obtenido con respecto a la comunicación fue:



**Gráfico 16** Resultados de comunicación. Elaboración propia del autor con datos relevantes

Se destaca con mayor puntaje (67%) el funcionamiento correcto de la comunicación interna y con menor puntaje (46%) la devolución del rendimiento del trabajo de los empleados.

#### 4.4.4 Relevamiento en relación a las condiciones laborales:

Siguiendo con la cuarta dimensión de análisis, con respecto a la satisfacción de las condiciones laborales, respondieron:

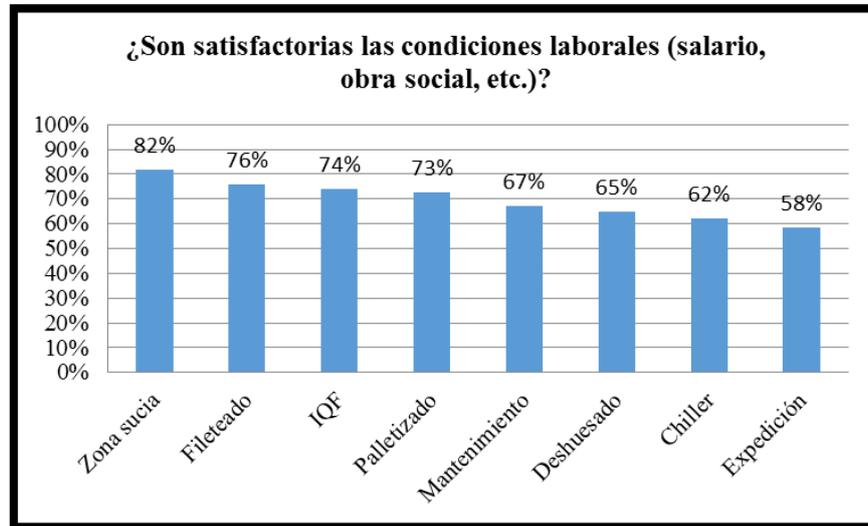


Gráfico 17 Primer factor medido de las condiciones laborales. Elaboración propia del autor con datos relevados

El valor más alto de 82% corresponde al sector de zona sucia, luego con 76% fileteado, después con 74% IQF, continúan con 73% palletizado, sigue con 67% mantenimiento y con 65% deshuesado. Los sectores de expedición y chiller obtuvieron los valores más bajo con 58% y 62% respectivamente.

Con relación a las condiciones de las áreas de descanso, los resultados obtenidos fueron:

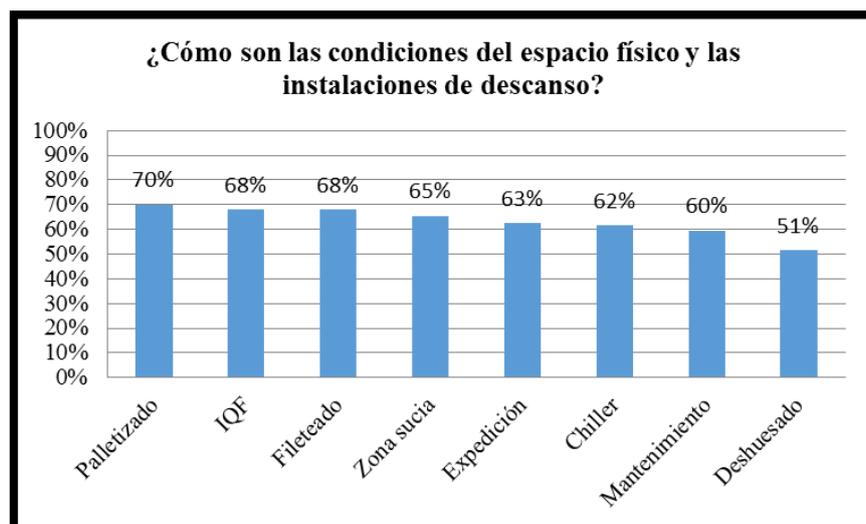
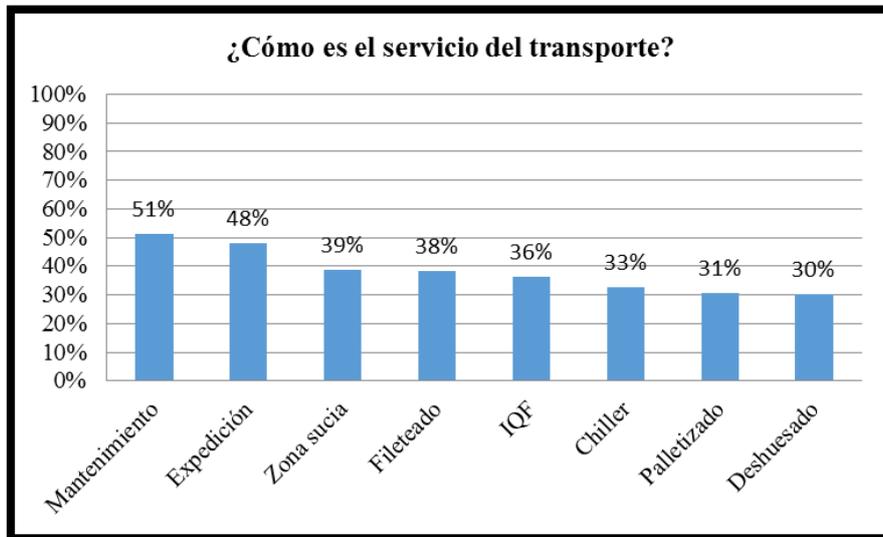


Gráfico 18 Segundo factor medido de las condiciones laborales. Elaboración propia del autor con datos relevados

El sector palletizado es el que presenta el valor más alto del 70%, continúan con 68% IQF y fileteado, con 65% zona sucia, con 63% expedición, con 62% chiller y con 60% mantenimiento. El sector deshuesado presenta el valor más bajo con 51%.

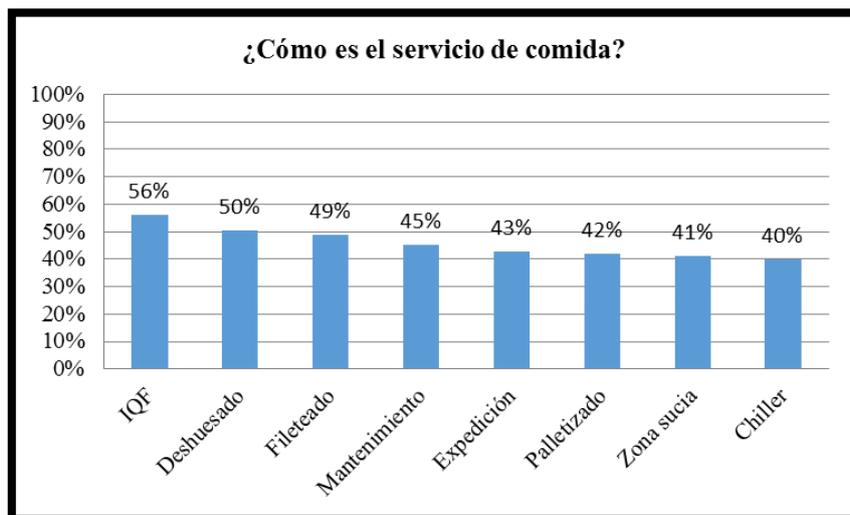
Respecto al servicio de transporte, respondieron:



**Gráfico 19** Tercer factor medido de las condiciones laborales. Elaboración propia del autor con datos relevados

El valor más alto de 51% corresponde al sector de mantenimiento, luego con 48% expedición, después con 39% zona sucia, continúa con 38% fileteado, sigue con 36% IQF y con 33% chiller. Los sectores de deshuesado y palletizado obtuvieron los valores más bajo con 30% y 31% respectivamente.

Con relación al servicio de comida, las respuestas fueron:



**Gráfico 20** Cuarto factor medido de las condiciones laborales. Elaboración propia del autor con datos relevados

El valor más alto de 56% corresponde al sector de IQF, luego con 50% deshuesado, después con 49% fileteado, continúa con 45% mantenimiento, sigue con 43% expedición y con 42% palletizado. Los sectores de chiller y zona sucia obtuvieron los valores más bajo con 40% y 41% respectivamente.

Finalmente, el resultado obtenido con respecto a las condiciones laborales fue:

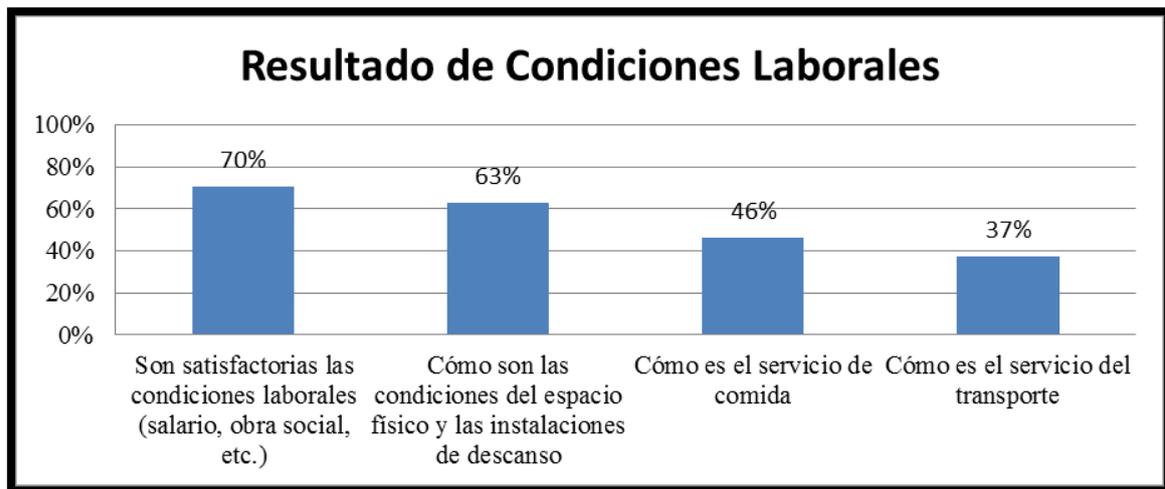
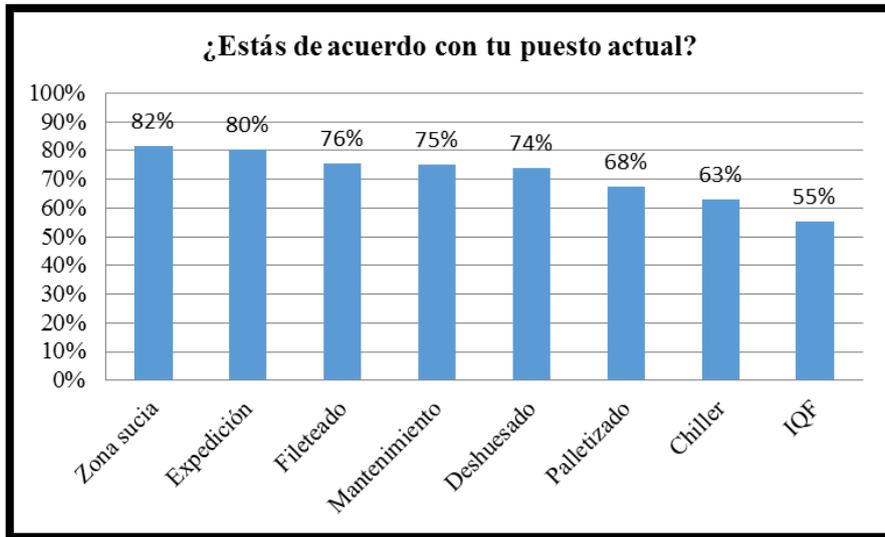


Gráfico 21 Resultados de condiciones laborales. Elaboración propia del autor con datos relevados

Se destaca con mayor puntaje (70%) la satisfacción en las condiciones laborales como salario, obra social, etc. y con menor puntaje (37%) el servicio de transporte.

#### 4.4.5 Relevamiento en relación a la autorrealización:

Finalizando con el análisis de la última dimensión, respecto a la pregunta si las personas están de acuerdo con su puesto de trabajo actual, respondieron:



**Gráfico 22** Primero factor medido de la autorrealización. Elaboración propia del autor con datos relevados

El valor más alto de 82% corresponde al sector de zona sucia, luego con 80% expedición, después con 76% fileteado, continúa con 75% mantenimiento, sigue con 74% deshuesado y con 68% palletizado. Los sectores de IQF y chiller obtuvieron los valores más bajo con 55% y 63% respectivamente.

Con relación a la pregunta si los empleados estaban de acuerdo con las tareas que realizan, los resultados obtenidos fueron:



**Gráfico 23** Segundo factor medido de la autorrealización. Elaboración propia del autor con datos relevados

El sector de expedición es el que presenta el valor más alto del 78%, continúan con 76% zona sucia y mantenimiento, con 74% fileteado, con 72% deshuesado, con 69% palletizado y con 65% chiller. El sector IQF presenta el valor más bajo con 56%.

Respecto a la pregunta si cuentan con las habilidades y conocimientos necesarios para realizar su trabajo, los encuestados respondieron:

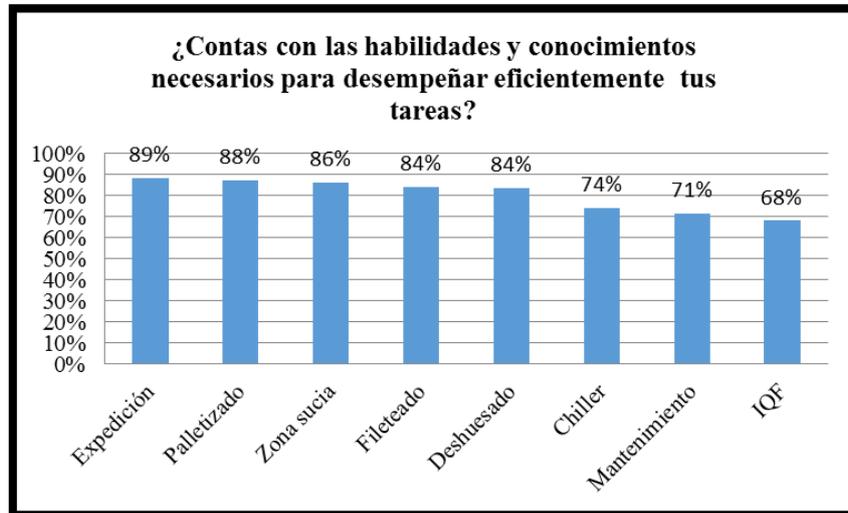


Gráfico 24 Tercer factor medido de la autorrealización. Elaboración propia del autor con datos relevados

El valor más alto de 89% corresponde al sector de expedición, luego con 88% palletizado, después con 86% zona sucia, continúan con 84% fileteado y deshuesado, sigue con 74% chiller y con 71% mantenimiento. El área de IQF obtuvo el valor más bajo con 68%.

Con relación a las oportunidades de desarrollo que la empresa les proporciona, respondieron:



Gráfico 25 Cuarto factor medido de la autorrealización. Elaboración propia del autor con datos relevados

El valor más alto de 62% corresponde al sector de zona sucia, luego con 61% expedición, después con 59% fileteado, continúa con 55% mantenimiento, siguen con 54%

deshuesado y palletizado y con 51% chiller. El área de IQF obtuvo el valor más bajo con 35%.

Finalmente, el resultado obtenido con respecto a la autorrealización fue:

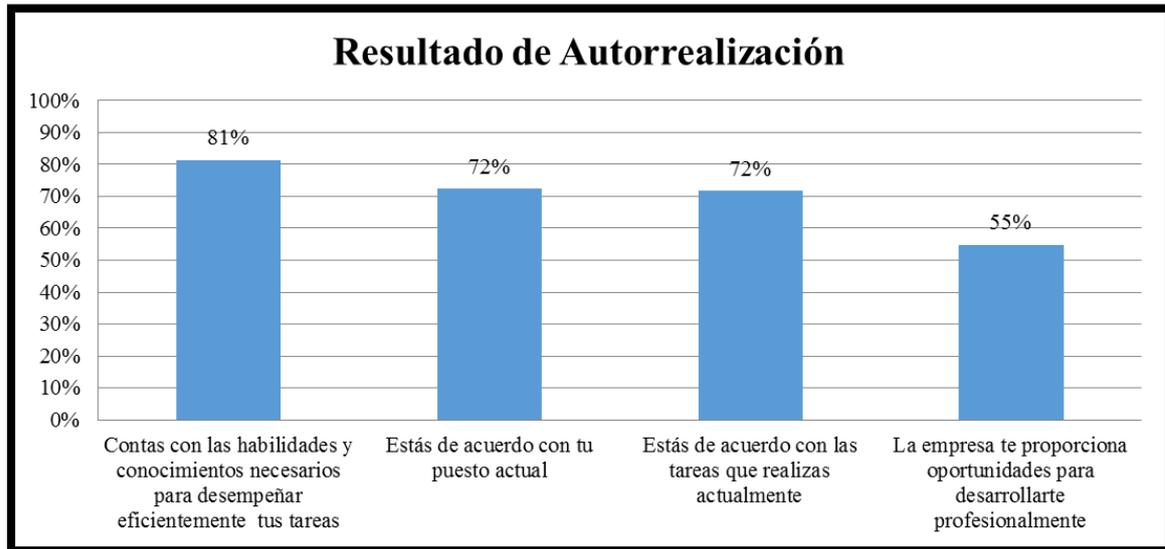


Gráfico 26 Resultados de autorrealización. Elaboración propia del autor con datos relevados

Se destaca con mayor puntaje (81%) que las personas cuentan con las habilidades y conocimiento para realizar su trabajo y con menor puntaje (55%) las oportunidades de desarrollo profesional que proporciona la empresa.

#### 4.4.6 Relevamiento por dimensión:

Finalmente se realizó una comparación de los resultados de las cinco dimensiones analizadas, obteniéndose el siguiente resultado:

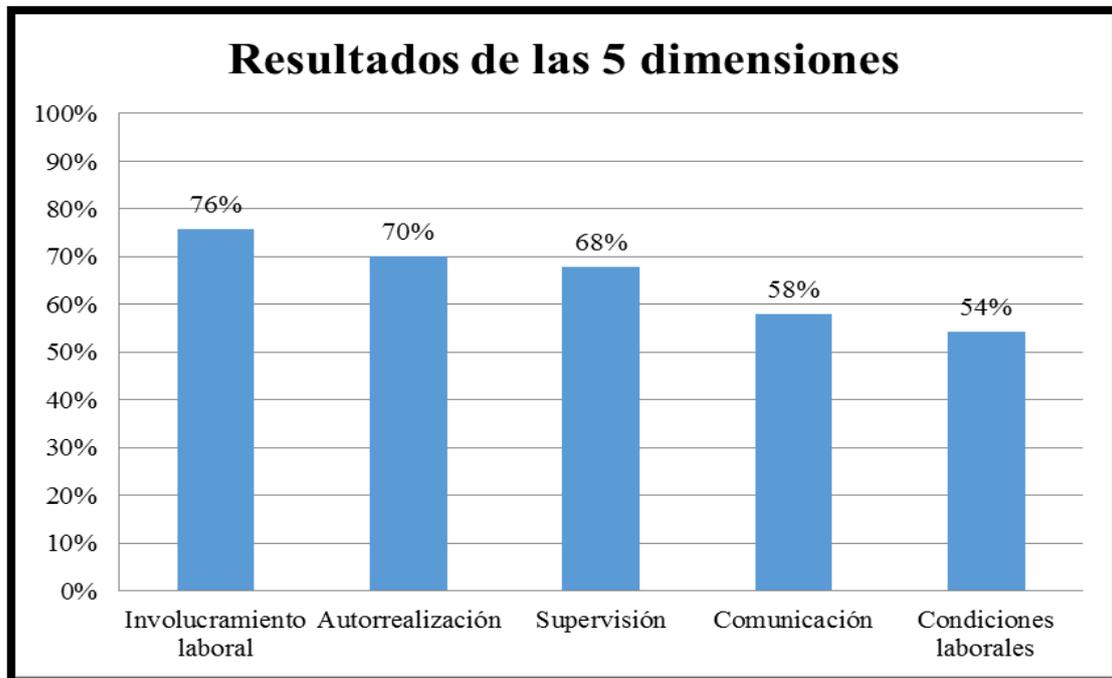


Gráfico 27 Resultados por dimensión. Elaboración propia del autor con datos relevados

Donde puede verse que la dimensión con mayor puntaje es el involucramiento laboral con 76%, continua la autorrealización con 70%, después la supervisión con 68%, luego la comunicación con 58% y finalmente con puntaje más bajo se encuentran las condiciones laborales.

#### 4.5. Diagnostico organizacional:

Una vez finalizado el proceso de recolección de información a través de observaciones físicas, entrevistas y cuestionarios, se procedió a realizar el análisis organizacional a la empresa, haciendo hincapié en su estructura, funcionamiento y en particular a las dimensiones relacionadas al clima laboral.

En primer lugar, es importante destacar algunos aspectos centrales y generales en torno a la organización, la misma posee una importante actividad socioeconómica en la ciudad de Rio Cuarto, ya que constituye la fuente laboral de más de 500 personas y sus productos se exportan a diferentes partes del mundo, tales como: Rusia, Europa, Cuba, China, Hong Kong, Singapur, África, Brasil, Chile, etc.

Luego, en cuanto a su estructura interna, presenta una correcta organización por área. En lo que respecta al departamento de RRHH, se pudo comprobar que hay una buena ARH



que cumple con todos los procesos requeridos, pero se subraya una falencia en cuanto a la cantidad de personas que constituyen el área, teniendo en cuenta la nómina de personal de la empresa.

Se destaca como principal fortaleza la cultura “VIVA”, que intenta inculcar la empresa con el objetivo de generar un amor de dueño por todos sus empleados.

Respecto a los aspectos negativos, se puede mencionar que debido a la cantidad de personas que trabajan en la empresa y al tipo de tarea operativa que desarrollan, no resulta fácil mantener a todas las personas motivadas con su trabajo. Todas las personas que trabajan en el frigorífico realizan tareas pesadas, tales como colgado de pollo vivo, fileteado y deshuesado manual, exposición constante a temperaturas menores a 12°C o de 30°C, exposición parcial a temperaturas menores a -18°C, entre otras.

En lo que respecta específicamente al clima laboral, si bien la empresa desarrolla tareas que influyen en el mismo, no hay una medición formal de este aspecto.

Iniciando con el análisis del involucramiento laboral, que constituye la primera dimensión de estudio dentro del clima laboral, se puede observar en el Gráfico 2 (página N°31) que la mayoría de los encuestados conocen la misión, visión y objetivos de la empresa. Con relación a los objetivos como se puede ver en el Gráfico 3 (página N°31), todos los sectores conocen los objetivos de la empresa. Luego, siguiendo con la contribución del trabajo de las personas para cumplir con los objetivos de la empresa y si se consideran claves para el éxito, se puede ver en los Gráfico 4 (página N°32) y Gráfico 5 (página N°32), que todos los encuestados de los diferentes sectores calificaron como positivo estos factores y lo mismo ocurrió con todos los mandos medios y Gerente durante la entrevista.

Respecto al análisis de la supervisión, se poder ver en el Gráfico 7 (página N°33) respecto a la delegación de funciones del supervisor, en su mayor parte, califican como positivo este factor. Lo mismo se repite en el Gráfico 8 (página N°34), en cuanto a la toma de decisiones por parte del supervisor. Con relación a si las personas se sienten escuchadas por su supervisor y si éste les explica adecuadamente las responsabilidades del puesto, como puede verse en el Gráfico 9 (página N°34) y Gráfico 10 (página N°35), la mayoría



consideran positivo estos factores. Los mandos medios también evaluaron como positivo el aspecto de supervisión y el Gerente remarco dos dificultades; la primera tener su jefe en otra localidad, por la distancia; y la segunda que es nativo de Brasil, por las diferencias culturales entre ambos países.

Continuando con el análisis de la comunicación interna, se pueden distinguir dos aspectos; en primer lugar, una diferencia en cuanto a los resultados obtenidos de las entrevistas el cual es muy positivo, y de las encuestas (ver Gráfico 16 página N°38) el cual tiene dos factores negativos, esto se debe a que las mayores comunicaciones internas se hacen a través de correo electrónico y los operarios no tienen dicha herramienta a diferencia de los mandos medios y Gerente; en segundo lugar se puede ver una coincidencia entre las entrevistas y encuestas, en lo que respecta a las comunicaciones con el área de RRHH lo cual se puede ver que es un factor a mejorar, que tiene que ver con la estructura del equipo de RRHH principalmente, como se mencionó anteriormente.

En relación al análisis de las condiciones laborales, se pueden ver dos coincidencias entre los resultados de los mandos medios y de los operarios; por un lado, respecto a las condiciones de salario, obra social, etc. (ver Gráfico 17 página N°39), el cual fue evaluado como un factor positivo; y por otro el servicio de comida (ver Gráfico 20 página N°40), el cual fue evaluado como un factor negativo. Respecto al servicio de transporte hay una diferencia entre los resultados ya que los entrevistados lo consideran un factor positivo y los encuestados (ver Gráfico 19 página N°40) un factor fuertemente negativo, dicha diferencia se debe a que los mandos medios y Gerente tienen como medio de transporte una tráfico nueva y en buenas condiciones, mientras que los operarios viajan en colectivos con varios años de antigüedad y con precarias condiciones estructurales y de seguridad.

Analizando la última dimensión del clima laboral que es la autorrealización, se puede apreciar que si bien los operarios están de acuerdo con su puesto y tareas que realizan actualmente (ver Gráfico 22 página N°42 y Gráfico 23 página N°42) y se sienten capacitados para desempeñar sus tareas (ver Gráfico 24 página N°43), no sienten que la empresa les proporcione oportunidades de desarrollarse profesionalmente (ver Gráfico 25 página N°43). En cambio, para los mandos medios y Gerente, la empresa brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo, pero debido a la falta de personas en cada área operativa, los recarga de tareas.



Sintetizando, de acuerdo a lo analizado los factores negativos fueron:

- ✓ Dentro de comunicación: la recepción de novedades de los cambios de la empresa y la recepción de información del rendimiento del trabajo realizado.
- ✓ Dentro de las condiciones laborales: el servicio de comida y de transporte.
- ✓ Dentro de autorrealización: la oportunidad de desarrollo profesional dentro de la empresa.

También, se puede observar que el sector con más bajo clima laboral es IQF y luego le sigue deshuesado. Esto puede deberse:

- ✓ Sector IQF: tuvieron cambio de supervisor hace poco tiempo, es la zona de mayor exposición constate a temperatura menores a 8°C y es un área con poco puestos de trabajo, lo que implica una menor rotación de tareas.
- ✓ Sector deshuesado: es el sector donde hay mayor cantidad de tareas manuales en un espacio físico reducido, que generan dolencias ocupacionales.

Comparando el resultado de cada dimensión del clima laboral, puede verse en el Gráfico 27 (página N°45), que el involucramiento laboral (76%), la autorrealización (70%) y la supervisión (68%) son aspectos calificados positivos, mientras que la comunicación (58%) y las condiciones laborales (54%) son aspectos evaluados negativos. Tomando el promedio de estos resultados para obtener una puntuación del clima laboral de la empresa, se obtiene un valor del 65%, lo que significa que el clima laboral en la empresa es considerado apenas por 5% positivo, pudiéndose mejorar en muchos aspectos.

Finalmente, en una vinculación con la teoría se puede definir que el clima laboral de la empresa es del tipo consultivo, debido al clima participativo, al dinamismo, la delegación de tareas y la participación de las personas en las decisiones. También, se pueden observar dos lineamientos teóricos que se aplican:

- ✓ El clima laboral influye en el indicador de ausentismo: la empresa presenta un elevado ausentismo con un valor de 7,5%, superando el valor objetivo en un 2,7%.
- ✓ El clima laboral influye en la intención de rotación: la empresa presenta un indicador de rotación con un valor de 3%, superando el valor objetivo en un 0,5%.



Los diferentes argumentos del diagnóstico expuesto con anterioridad, deberían ser revisados y contemplar las siguientes propuestas de mejora, que a continuación se exponen.

#### **4.6. Recomendaciones:**

Una vez realizado el diagnóstico correspondiente, es necesario exponer un conjunto de acciones que colaborarían para mejorar el clima laboral de la empresa:

- ✓ Otorgar desde RRHH un mayor acompañamiento a los supervisores nuevos (sector IQF principalmente). Asesorarlos en herramientas de ARH para mejorar la gestión de personas.
- ✓ Una vez realizada la evaluación de desempeño anual, los supervisores deben realizar el feedback a los empleados de dicha evaluación, para que las personas puedan mejorar su rendimiento laboral.
- ✓ Colocar más carteleras en el comedor, para publicar las comunicaciones internas de la empresa con el fin de que todos queden notificados de los cambios.
- ✓ Incorporar comunicaciones importantes en la entrega de recibo de sueldo, para que todos queden enterados de los cambios significativos.
- ✓ Aumentar la nómina del equipo de RRHH para poder tener mayor acercamiento a las personas y mayor rapidez de respuesta ante reclamos. Si esto no es posible por cuestiones económicas, se propone intentar formar en herramientas básicas de RRHH operarios de los diferentes sectores interesados en el tema, para que sean conexión entre todos los empleados y RRHH, logrando acelerar la gestión.
- ✓ Colocar beneficios como por ejemplo un día de descanso o jornada reducida, para los operarios ante el cumplimiento de ciertos objetivos, con la finalidad de motivarlos a mejorar su rendimiento.
- ✓ Colocar más asientos en los lugares de descanso, para que las personas que se quedan sin asiento, no tengan que permanecer parados durante sus períodos de descanso.
- ✓ Colocar música en horario de almuerzo, para que las personas puedan disfrutar más de su horario de descanso.
- ✓ Exigir al servicio de transporte la reparación de los colectivos, para que las personas viajen cómodas y seguras.



- ✓ Relevar el índice de ocupación del transporte, para evitar que las personas viajen paradas en el colectivo.
- ✓ Exigir al servicio de comida que ofrezca además del menú diario, un menú saludable y algún tipo de ensalada.
- ✓ Formar para todos los operarios interesados en desarrollarse profesionalmente, grupos de mejora continua por sector, que traten diferentes problemas y trabajen en resolverlos. Para ello, los operarios deben ser guiados y capacitados en herramientas de gestión, por sus supervisores.
- ✓ Crear un plan de carrera para operarios, es decir establecer de acuerdo al desempeño laboral distintos niveles jerárquicos con algún beneficio o plus económico de acuerdo a la categoría (Ej.: operario nivel I, operario nivel II, etc.), con la finalidad de motivar a los empleados a mejorar su rendimiento y subir de nivel.
- ✓ Implementar rotaciones de operarios entre los diferentes sectores, para evitar enfermedades profesionales y la exposición prolongada a condiciones desfavorables.
- ✓ Medir todos los años el clima laboral, para ir aplicando acciones y mejorar año tras año.



## ***5. CAPITULO IV: CONCLUSIÓN***



En el presente trabajo se desarrollaron aquellos aspectos generales del proceso de administración de Recursos Humanos, y en particular lo referente al clima laboral, donde se hizo hincapié en la importancia de este concepto en la vida de las organizaciones y en particular como herramientas para la gestión de las personas.

Posteriormente se presentó un estudio de caso a una empresa alimenticia de la ciudad de Río Cuarto, esto permitió aplicar una metodología de trabajo para realizar un análisis real, en lo que refiere a la medición de clima laboral.

Para realizar la correspondiente investigación y observación se procedió a implementar un plan de acción, donde se desarrollaron en primer lugar, una etapa de relevamiento, a través de entrevistas y encuestas, luego un diagnóstico y finalmente recomendaciones relacionadas al clima laboral.

El mencionado análisis permitió exponer las principales características que posee la empresa en materia de clima organizacional, permitiendo emitir un juicio sobre los beneficios y aspectos del tema, y calificarlo como clima laboral del tipo consultivo.

La empresa tiene una muy buena organización interna, un departamento de RRHH muy consolidado, pero le falta mejorar principalmente en los mandos bajos dos dimensiones del clima laboral: comunicación y condiciones laborales. Dentro de estas se pueden destacar la falta de notificación de los cambios en la empresa, el feedback del rendimiento, el servicio de comedor y transporte. Esto podría mejorar si se incorpora mayor cantidad de personas al equipo de RRHH que puedan acompañar más a los supervisores y guiarlos para que logren mayor seguimiento de su personal.

Es importante destacar que debido al rubro al que pertenece la empresa (frigorífico), es muy difícil lograr un ambiente de trabajo agradable, debido a las bajas temperaturas a las que están expuestos durante toda la jornada laboral, las tareas pesadas y repetitivas que realizan, es por esto que se debe trabajar muy fuertemente en brindarle la indumentaria necesaria, mejorar las áreas de descanso, implementar pausas de trabajo y sistemas de rotación de tareas para evitar las enfermedades profesionales.

Por otro lado, se puede mencionar como fortaleza de la empresa, el involucramiento laboral que sienten los empleados, debido a la importancia que se le da al trabajo de cada



uno, resultado de las capacitaciones que reciben para hacer su trabajo y, finalmente, la supervisión debido a la capacidad de liderazgo que presentan los responsables de las áreas.

En lo que respecta a los mandos medios se puede apreciar en general un clima laboral positivo, pero debería disminuir la recarga de tareas para lograr el bienestar laboral de los mismos.

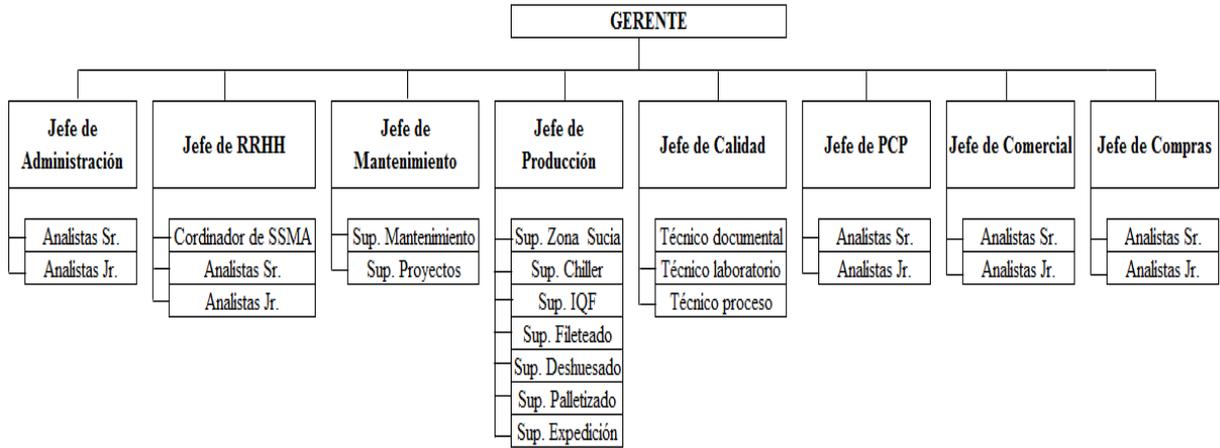
Si bien en la empresa se les da una gran importancia a las personas que forman parte del equipo de trabajo y tienen una fuerte cultura de valores que intenta inculcar en sus empleados, la organización debe comenzar a medir anualmente el clima laboral y a partir de los resultados, trabajar muy fuertemente en acciones que lo mejoren, con el objetivo de motivar a las personas para que se sientan más cómodas y puedan desempeñar mejor sus tareas, logrando reducir los indicadores de ausentismo y rotación de personal.

Finalmente es apropiado para culminar el trabajo, citar lo que expone Chiavenato: “No existe una organización sin personas y tampoco hay empresas sin ellas, las organizaciones no funcionan sin individuos y éstos no viven sin las organizaciones”.



## **6. ANEXOS**

### Anexo I: Organigrama de la planta de Faena



Operarios por sector:

Sector	Numero de operarios
Fileteado	108
Deshuesado	81
Mantenimiento	54
Zona Sucia	50
Palletizado	49
Chiller	45
IQF	32
Expedición	31



## **Anexo II: Entrevista realizada a Gerente y mandos medios**

1. ¿Qué cargo ocupa en la empresa?
2. ¿Qué antigüedad tiene en la empresa?
3. ¿Qué entiende por clima laboral?
4. ¿Cómo cree que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa?
5. ¿Cómo es el desempeño de su superior?
6. ¿Cómo es la relación con su superior?
7. ¿Cómo son las comunicaciones internas dentro de la empresa?
8. ¿Cómo es la comunicación con el área de RRHH?
9. ¿Cómo son las condiciones laborales (salario, obra social, beneficios, etc.) que le brinda la empresa?
10. ¿Cómo son las condiciones ambientales (servicio de comida, servicio de transporte, áreas comunes, área de trabajo) que le brinda la empresa?
11. ¿Cómo se siente en su puesto de trabajo?
12. ¿Cómo se siente con las tareas que desarrolla actualmente?



### Anexo III: Cuestionario realizado a los operarios

**Estimados:** El presente cuestionario tiene como objetivo conocer la apreciación que tiene el personal del clima laboral y del grado de satisfacción de las personas que trabajan en la empresa. La encuesta es de carácter anónimo y estrictamente confidencial.

Se solicita marcar con una X la respuesta correcta.

*Desde ya agradecemos su participación.*

\*\*\*

**Área:**.....**Fecha de Realización:**.....

#### A. INVOLUCRAMIENTO LABORAL

1. ¿Conoces la misión, visión y valores de la empresa?	2. ¿Conoces los objetivos de la empresa?
--	--

- Muy alto
- Alto
- Regular
- Bajo
- Muy bajo

- Muy alto
- Alto
- Regular
- Bajo
- Muy bajo

3. ¿Sentís que tu trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa?

- Siempre
- Casi siempre
- Con cierta frecuencia
- A veces
- Nunca

4. ¿Te consideras clave para el éxito de la empresa?

- Siempre
- Casi siempre
- Con cierta frecuencia
- A veces
- Nunca

#### B. SUPERVISIÓN

5. ¿Tu supervisor inmediato delega eficazmente las funciones?

- Siempre
- Casi siempre
- Con cierta frecuencia
- A veces
- Nunca

6. ¿Tu supervisor inmediato toma decisiones con la participación de todo el personal del Área?

- Siempre
- Casi siempre
- Con cierta frecuencia
- A veces
- Nunca

7. ¿Tu supervisor inmediato te mantiene informado y te escucha sobre los asuntos que afectan a tu trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- Con cierta frecuencia
- A veces

8. ¿Tu supervisor inmediato te explica adecuadamente las responsabilidades y especificaciones del puesto?

- Siempre
- Casi siempre
- Con cierta frecuencia
- A veces



Nunca

Nunca

### C. COMUNICACIÓN

9. ¿Recibís novedades de los cambios de la empresa?

- Siempre
- Casi siempre
- Con cierta frecuencia
- A veces
- Nunca

10. ¿La comunicación interna dentro de tu área funciona correctamente?

- Siempre
- Casi siempre
- Con cierta frecuencia
- A veces
- Nunca

11. ¿Recibís la información necesaria del rendimiento de tu trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- Con cierta frecuencia
- A veces
- Nunca

12. ¿Te resulta fácil expresar tus opiniones al área de RRHH?

- Siempre
- Casi siempre
- Con cierta frecuencia
- A veces
- Nunca

### D. CONDICIONES LABORALES

13. ¿Son satisfactorias las condiciones laborales (salario, obra social, etc.)?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

14. ¿Cómo son las condiciones del espacio físico y las instalaciones de descanso?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

15. ¿Cómo es el servicio del transporte?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

16. ¿Cómo es el servicio de comida?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

### E. AUTORREALIZACIÓN

17. ¿Estás de acuerdo con tu puesto actual?

- Siempre
- Casi siempre
- Con cierta frecuencia
- A veces
- Nunca

18. ¿Estás de acuerdo con las tareas que realizas actualmente?

- Siempre
- Casi siempre
- Con cierta frecuencia
- A veces
- Nunca

19. ¿Contas con las habilidades y

20. ¿La empresa te proporciona oportunidades



conocimientos necesarios para desempeñar eficientemente tus tareas?	para desarrollarte profesionalmente?
<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Siempre
<input type="checkbox"/> Casi siempre	<input type="checkbox"/> Casi siempre
<input type="checkbox"/> Con cierta frecuencia	<input type="checkbox"/> Con cierta frecuencia
<input type="checkbox"/> A veces	<input type="checkbox"/> A veces
<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Nunca

**Muchas Gracias por su colaboración.**



## ***7. BIBLIOGRAFÍA***



Alvarez, G. (1992). El constructo “*Clima organizacional*” concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Latinoamericana de Psicología ocupacional* Vol., 11 N° 1 y 2.

Brow y Moberg (1990). *Comportamiento Organizacional*. Sexta Edición. México: Editorial Mosto.

Brown, W. y Moberg, D. (1990). *Teoría de la Organización y la Administración: Enfoque integral*. México: Editorial Limusa.

Brunet, Luc (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias*. Mexico: Editorial Trillas.

Campbell, Dunnette, Lawler & Weick (1970). *Managerial Behaviour, Performance, and Effectiveness*. New York: Editorial Mc Graw-Hill.

Castillo, Carola, Del Pino, Nicole, Espinosa, Vita Cultura (2000). Clima Organizacional, Documento de Internet: <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>.

Chiang, M., Martín M. J. y Núñez A. (2010). *Relación entre el clima laboral y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontifica Comillas.

Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humano*. Segunda edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humano*. Quinta edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

Forehand y Gilmer (1964). *Recent Research on Organizational Climate*. Training Directors Journal.

Gan, F. y Triginé, J. (2012). *Monografía “Clima Laboral”*. Madrid: Editorial Diaz de Santos.

Hernandez y Sampieri y otros (1994). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill, Cap. 4 y 5.



Interamericana Aballero, A. (2003). *Metodología de la Investigación Científica: Diseño con hipótesis explicativa*. Perú: Editorial Undegraf S.A.

Murray R. Spiegel y Larry J. Stephens (2005). *Estadística*. España: Editorial McGraw-Hill.

Palma, S. (1999). *Escala de clima laboral CL-SPC*. Perú. Revista Teoría e Investigación en Psicología, 9(1), 27-34.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Décima tercera Edición. México. Editorial Pearson Prentice Hall.

Sampieri, Fernandez, C. y Baptista, L (1991). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill, Cap. 7.

Tagiuri y Litwin (1968). *Organizational climate: explorations of a concept*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Uribe Prado, J. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. México: Editorial El Manual Moderno.

Vizcarra, N. L. (2012). *El Clima y la Justicia Organizacional y su Efecto en la Satisfacción Laboral*. Revista Internacional de Administración y Finanzas Vol. 5 N° 5.

Woodman y King (1978). *Organizational climate: Science or folklore?* Academy of Management review.