



UNCUYO  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

FCE  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

# “¿PUEDE INFLUIR EL CLIMA LABORAL EN LA PRODUCTIVIDAD?”

Trabajo de Investigación

POR

Bernardo Brancato

Fernando Juri

DIRECTOR

Prof. Oscar Torrecilla

Mendoza - 2011

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	4
<b>CAPITULO 1</b>	
<b>EL CLIMA LABORAL Y SU IMPORTANCIA</b>	
El clima organizacional	5
El clima organizacional y la cultura empresarial	6
Nueva perspectiva	10
Importancia del conocimiento de la empresa	11
Empresas más humanas	12
Lo que hace que algunos lugares de trabajo sean tan bueno	13
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>LOS COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
Elementos del clima organizacional	17
Tipos de clima laboral	18
Características del clima organizacional	21
Teorías sobre el clima laboral	21
Procesos que intervienen en el clima laboral	24
Variables que influyen en el clima organizacional	24
<b>CAPITULO 3</b>	
<b>LO QUE HAY QUE TENER EN CUENTA PARA DETERMINAR UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL Y SUS FUNCIONES</b>	
Dimensiones del clima	25
Factores que influyen en el clima laboral	26
Como se puede mejorar el clima organizacional	28

## **CAPITULO 4**

### **DIFERENTES CLIMAS LABORALLES**

Clima laboral en época de crisis	31
Cómo sería un clima organizacional óptimo	31
¿Quién controla el clima laboral? ¿Cuál es el papel que le corresponde al área de rrhh?	33

## **CAPITULO 5**

### **COMO MEDIR EL CLIMA LABORAL**

¿Cómo medir el clima laboral? ¿Cuáles son sus pasos?	39
Instrumentos de medición del clima	40
Resultados de un diagnostico de clima	46
La comunicación que acompaña al clima laboral	48

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>50</b>
---------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>51</b>
---------------------	-----------

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es conocer cuál es la importancia que tiene para una empresa conocer su clima laboral. Ya que a partir del conocimiento del mismo, éstas podrán sacar ventajas competitivas respecto de su competencia y por otro lado es muy factible que una empresa con un buen clima laboral haga que su personal se encuentre a gusto en la misma y por lo tanto no corra el riesgo de la fuga de su capital más importante que es la persona.

Hay muchas empresas que fijan sus objetivos financieros pero no tienen en cuenta el desarrollo de políticas respecto a su personal, como así tampoco con la sociedad en la cual conviven y de esta forma se les hace más difícil el logro de sus objetivos ya sean estos financieros, económicos, etc.

En base a lo que está sucediendo actualmente en este mundo tan cambiante y vertiginoso, hemos decidido realizar este trabajo ya que hoy en día tanto personas, empresas como sociedades se encuentran enlazadas profundamente.

A medida que se avance en la lectura de este trabajo se podrá notar la forma en que las condiciones ya sean sociales, estructurales como ambientales influyen en la manera en que el personal desarrolle su trabajo y por ende el funcionamiento de la empresa.

Hay muchos autores que han dedicado tiempo al desarrollo de diferentes teorías respecto del comportamiento de la persona en su lugar de trabajo, como por ejemplo Douglas McGregor, el cual desarrolló 2 teorías (X e Y). Dicho autor es considerado como uno de los pioneros del clima laboral ya que su teoría ha sido aplicada en muchas empresas de gran envergadura a nivel mundial

La metodología de investigación utilizada es cuali-cuantitativa, y se ha realizado análisis de distintos documentos, encuestas, como así también opiniones de diferentes autores.

## CAPÍTULO 1

### EL CLIMA LABORAL Y SU IMPORTANCIA

#### A) EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Carlos Paz<sup>1</sup>, la percepción individual del medio ambiente laboral en una organización y la descripción de sus propiedades es muy similar a la percepción y descripción de sus propiedades en una persona. El ambiente laboral puede ejercer sobre el individuo un control relativamente intenso o bien promover normas, reglamentaciones y orden.

Cuando nos referimos a la percepción de la organización y su medio ambiente de trabajo, nos referimos al medio ambiente psicológico, es decir, a sus sistemas de filtro o estructuración perceptivo. De acuerdo a esa percepción los colaboradores de una empresa efectúan una descripción de los múltiples estímulos que se encuentran actuando sobre los mismos en el mundo del trabajo y que definen su “situación laboral”; ésta atmósfera psicológica de una organización se la designa como el “clima de la empresa” para un individuo. Este mundo psicológico laboral representa de hecho una fuerte influencia para su conducta, reacciones y sentimientos en su lugar de trabajo.

Factores de Influencia:

1. La manera en que el empleado percibe su medio ambiente laboral.
2. La valencia (valor relativo) que atribuye a resultados determinados que espera como fruto de sus esfuerzos.
3. Los instrumentos que reconoce en relación con estos resultados de su trabajo.
4. Las expectativas de que diferentes esfuerzos, estrategias o metodologías de trabajo le conducirán a determinados resultados también influyen sobre su conducta laboral y actitudes hacia su trabajo y organización.

Es una manifestación externa (como la percepción) de los sujetos, que se refiere a variables organizacionales como los estilos de liderazgo, confianza, cohesión de grupo y competitividad. Hacer análisis de clima significa medir cómo los sujetos trabajadores perciben las numerosas problemáticas organizacionales.

---

<sup>1</sup>Paz, Carlos Alberto(10-2007). Disponible en <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/introduccion-al-clima-organizacional.htm> (06-2011)

El clima organizacional es descriptivo, siendo una percepción de los sujetos trabajadores. La percepción de los trabajadores en contacto con el público (trabajadores de primera línea) en las organizaciones de servicio es análoga a la satisfacción de los clientes. Se trata de diagnosticar una organización a través de los datos aportados por los trabajadores, mediante una discusión en grupos formados a partir de las funciones organizacionales y el relleno individual de un cuestionario sobre el clima. La devolución de los datos elaborados, es la fase más delicada porque frecuentemente quien pide un análisis de clima desea tener datos informativos para después decidir lo que ya mismo tenía en mente antes de la investigación. Es a partir de la devolución de los datos que la investigación se torna activa, o sea, se torna una intervención de cambio.

## **B) EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Según algunos autores<sup>2</sup>, 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 empresa e incluso la relación con proveedores y clientes todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, esto 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.

En base a lo anterior clima organizacional es: la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, atmósfera clima organizacional etc, Sin embargo solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La elaboración del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Y para estar seguros de la solidez de su recurso humano,

---

<sup>2</sup> Aguilar Moreno, Margarita, Pereyra López, Luis Fernando, Alcázar Ricardo Miguel (10-2003). Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm> (06-2011)

las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba este puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

Por lo tanto sabemos que el proceso del clima organizacional requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis de todas las cosas que lo componen, por lo que el clima organizacional debe de ofrecer calidad de vida laboral.-

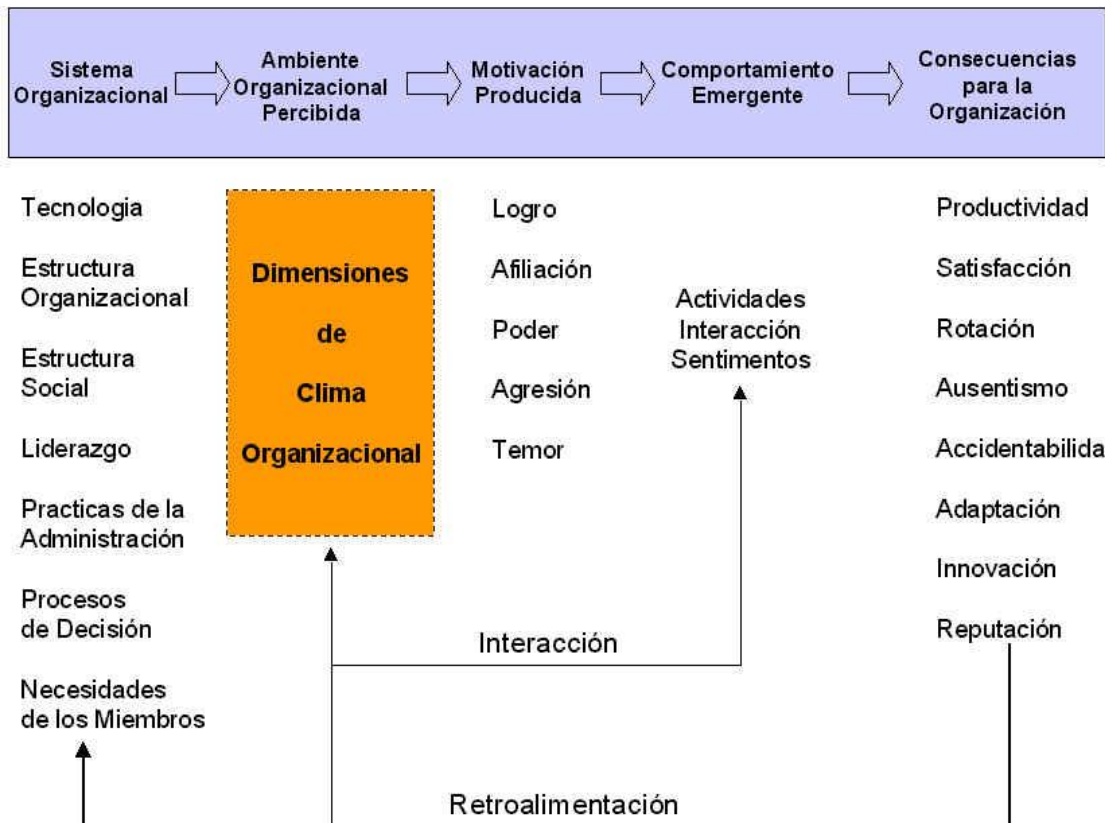
La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas .Es por eso que el concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Ésta es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. También se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias “mitos” conductas y valores que forman la cultura de la organización.-

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa etc. Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones remuneraciones, etc.) Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social interacción con los demás miembros, etc.)

**IMAGEN Nº 1**

**Modelo de Clima Laboral**



**FUENTE: Litwin y Stinger (1978)<sup>3</sup>**

Por otro lado Iñaki Vélaz<sup>4</sup>, cuando se refiere a este tema, cita a Kotter y Heskett, sostienen que la cultura empresarial es un todo formado por dos niveles principales: el nivel de los valores y el nivel de los patrones de comportamiento de una organización. Según estos autores, los valores son menos visibles y más profundos, por lo que son más resistentes al cambio, por el contrario las normas de comportamiento son más visibles y menos resistentes al cambio. Los valores compartidos por los miembros del grupo, tienden a perdurar en el tiempo, sin importar el cambio en la composición del grupo. Las normas de comportamiento, por su parte, son hábitos que los empleados se encargan de estimular automáticamente en sus nuevos compañeros.

En relación con las estrategias a aplicar a lo largo de la vida de la empresa, es simplemente, un planteamiento lógico que establece de qué forma se deben hacer algunos movimientos en una dirección específica. Las creencias y las prácticas de gestión determinan si una estrategia específica es o no compatible con la cultura de la empresa.

<sup>3</sup>Goncalvez, Alexis, P (06-2008). Disponible en <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm> (06-2011)

<sup>4</sup>Vélaz, Iñaki (02-2008). Disponible en [www.unav.es/empresayhumanismo/publicaciones/cuadernos/index.htm](http://www.unav.es/empresayhumanismo/publicaciones/cuadernos/index.htm) (cuaderno Nº 77). (11-2011)



De acuerdo a Álvaro Hamburger Fernández,<sup>5</sup> la nueva cultura empresarial es un cambio que se está gestando. Como tal, requiere de tiempo para su consolidación, por lo que no es factible dar un salto brusco, sino un conjunto de acciones constantes en una misma dirección. Las culturas pueden mantenerse estables durante un cierto periodo de tiempo, pero nunca estáticas. Los nuevos desafíos pueden provocar que se generen nuevas formas de hacer las cosas. La empresa actual no espera a que las crisis y desafíos a que a menudo se ve sometida la obliguen a cambiar su cultura, sino que es ella misma la que toma conciencia de la necesidad del cambio y emprende las acciones necesarias para efectuarlo.

Los principios básicos son claves para la cultura empresarial, pero no operan por sí solos, requieren del liderazgo directivo de la organización, que hace que dichos principios definan la identidad perseguida y operan como factores de adaptación y transformación del entorno y del desarrollo de los mecanismos internos de la empresa. Uno de los factores principales del éxito de la empresa, es la adhesión de todo el cuerpo social a la filosofía perseguida. De aquí que si el liderazgo es efectivo, se verá reflejado en los resultados de una cultura organizacional exitosa.

La nueva cultura empresarial exige concepciones y prácticas organizacionales acordes con la evolución de la teoría administrativa y con el desarrollo y desafíos del mundo de hoy. Es importante, por lo tanto, que las empresas presten mucha atención a sus niveles de cultura, puesto que los valores compartidos y las normas de comportamiento son los componentes que finalmente determinan la percepción y el clima organizacional. Las empresas actuales están llamadas a establecer con toda claridad, unos principios culturales básicos, que combinados con un acertado liderazgo directivo, aseguren el éxito organizacionales. Esos principios básicos, son al menos, cuatro: propósito, misión, axiología y políticas generales. Y finalmente el elemento fundamental de la nueva cultura empresarial, es la administración de recursos humanos. El elemento más valioso de toda organización son las personas, que deben ser consideradas siempre como fines y nunca como medios. Por ello la empresa debe definir con exactitud los propósitos esenciales y los procesos básicos de la administración de recursos humanos.

---

<sup>5</sup> Hamburger Fernández , Álvaro Andrés(2005). Ética de la empresa. *Capítulo2, págs. (51-91)*.

### C) NUEVA PERSPECTIVA

Rosemarie Teresa Espinoza Ramírez,<sup>6</sup> cita a Luis Martínez, cuando ésta hace referencia a que, el clima organizacional (CO) es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento. Si el ambiente organizacional permite satisfacer las necesidades de los miembros, el CO tiende a mostrarse favorable y positivo; si el ambiente organizacional frustra la satisfacción de las necesidades de los miembros, el CO tiende a mostrarse desfavorable y negativo.

El CO puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas:

- *Saludable*
- *Malsano*
- *Cálido*
- *Frío*
- *Incentivador*
- *Desmotivador*
- *Desafiante*
- *Neutro*
- *Animador*
- *Amenazador*

En términos más prácticos, el CO depende del estilo de liderazgo utilizado, de las políticas y los valores existentes, de la estructura organizacional, de las características de las personas que participan en la empresa, de la naturaleza del negocio (ramo de actividad de la empresa) y de la etapa de vida de la empresa.

El Clima Organizacional, es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía. Éste se refiere al ambiente de un departamento, una unidad importante de la compañía, como por ejemplo una sucursal o de la organización completa. Al igual que las huellas digitales las organizaciones son siempre únicas. Cada una posee su propia cultura, sus tradiciones, y métodos de acción que en su totalidad, constituyen un clima. Influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Esto lo hace creando ciertas clases de expectativas con respecto a qué consecuencias se generarán a través de diferentes acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima en la organización. Para apreciar esto, es importante observar las variables de la organización.

Una gestión adecuada del clima laboral agrega una serie de éxitos a la gestión como por ejemplo bajar el nivel de conflictividad interna.

---

<sup>6</sup> Espinoza Ramírez, Rosemarie Teresa (06-2005). Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos48/mejora-clima-organizacional/mejora-clima-organizacional4.shtml> (07-2011)

## **D) LA IMPORTANCIA DEL CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA<sup>7</sup>**

Ante la presente competencia, las empresas necesitan contar con personal calificado (capacitado y motivado), variables que dependerán de la relación que se tenga con la entidad en la que trabajan. Es por ello que aplicar un estudio de clima laboral para conocer la situación actual de la empresa permite observar si sus colaboradores se sienten conformes con lo que la empresa representa y si se sienten parte de ella, además de que facilita la toma de decisiones para mejorar su rendimiento laboral; debido a que su entorno es un fuerte motivador en su comportamiento y de ésta motivación dependerá su desempeño.

Por otra parte, la insatisfacción de los empleados, traerá un mal rendimiento y en consecuencia repercutirá en cómo ven los clientes a la empresa, puesto que los trabajadores, en el caso de servicios y comercialización, son los que tienen el contacto directo con los consumidores, lo que una baja motivación puede repercutir en mala atención, por otro lado, en las empresas industriales puede traducirse en productos defectuosos, materia prima desperdiciada, los cuales tienen efectos negativos, como puede ser una disminución de la producción, aumento de costos, lo que a su vez produce una disminución el nivel de las ventas.

En el caso de la pymes, es todavía más importante, debido a que éstas no cuentan con el mismo potencial económico que una empresa grande, por lo que no pueden darse el lujo de estar despidiendo personal, ni tienen ventas aseguradas por el reconocimiento de su marca.

La aplicación de un estudio de clima laboral se ve reflejada en diversos beneficios:

- Mejora la relación de los trabajadores haciendo un ambiente más productivo
- Conoce necesidades e inquietudes del personal
- Disminuye la rotación de personal

Por otro lado los líderes juegan un papel clave en el éxito del negocio, debido a que no sólo son responsables de marcar el rumbo, sino también de la rentabilidad y de asegurar las condiciones para un buen clima en la empresa. Muchas veces a pesar de que la organización ofrece excelentes beneficios tanto en lo económico, como en lo social, la gente acaba desvinculándose por una mala relación con sus líderes. Estudios demuestran que la gente tiende a comprometerse más con los líderes que con la empresa; es por ello que uno de las

---

<sup>7</sup> Ayala Villegas, Sabino (08-2003). Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm> (05-2011)

principales dimensiones evaluadas en un estudio de clima organizacional, debe ser el liderazgo.

### **E) EMPRESAS MÁS HUMANAS**

Según el autor Alejandro Melamed<sup>8</sup>, todas las compañías desarrollan una cultura conformada por valores compartidos, normas, convicciones dentro de la organización. La cultura afecta y decide los procesos de toma de decisión, de solución de problemas, de comunicaciones dentro de la empresa, etc.

Una parte central de la cultura organizacional es la concepción y el lenguaje común que se desarrolla internamente, existe una fuerte conexión entre una sólida cultura y el éxito de la empresa. Una cultura se caracteriza por una clara formulación de la visión de la empresa y de la idea del negocio, los valores esenciales deben ser identificables y compartidos por los empleados, las normas y procedimientos deben basarse en los valores y la misión de la compañía y a su vez corporizarlos y potenciarlos.

La cultura podría definirse como la manera de hacer las cosas en un lugar determinado. Se desarrolla a partir de los mensajes recibidos por cada uno de los miembros del grupo acerca de la conducta que se espera de ellos y comprende los objetivos, las creencias, las rutinas, las necesidades y los valores compartidos. Todos los grupos, las corporaciones, etc, poseen su propia cultura. Tal vez uno de los aspectos a considerar sea tratar de comprender previo al ingreso a una organización si ésta es la cultura a la que queremos pertenecer.

Dicho autor, cita a Edgar Schein<sup>9</sup> uno de los mayores exponentes en cultura organizacional cuando éste hace referencia a que existe cultura en los diferentes niveles y debemos manejar cada uno de estos niveles para poder abordarla. La representa como un iceberg, donde el nivel más superficial son los artefactos, un segundo nivel son los valores expuestos y el más profundo son las creencias. A continuación se detallan cada uno de ellos.

Los artefactos son lo más tangible de observar, lo que se ve, lo que se escucha, lo que se siente, son los aspectos estructurales. Los valores expuestos son el conjunto de estrategias, objetivos y su correspondiente filosofía, son aquellos aspectos que la organización aprecia

Finalmente, el nivel de mayor profundidad está dado por las creencias, que son las percepciones, pensamientos y los más íntimos sentimientos. Se puede pensar en la historia de

---

<sup>8</sup> Melamed, Alejandro(2010). Empresas más humanas *Capítulo 1, págs. (35-37)*

<sup>9</sup> Edgar Schein (1928 -) *Es uno de los principales autores en lo que respecta a los procesos de cambio, mejora y desarrollo organizacional.*

la compañía e imaginar lo que pensaron sus fundadores, en que creían. Son la clave para entender y potencialmente, cambiar la cultura de la empresa.

No debemos dejar de considerar que las corporaciones también desarrollan cambios sustanciales en su cultura, a partir del actuar de sus líderes. Esto quiere decir que el perfil y el estilo del número uno marca el perfil y el modo de la cultura de la empresa y la dirección hacia dónde va esta.

Un cambio en el liderazgo máximo impulsa el cambio en la cultura de la empresa, los líderes deben tener conciencia del impacto que tienen sus ideas, pensamientos, actos formas de vestir, mensajes, palabras, actitudes en el resto de las personas que conforma ¡n un grupo de trabajo.

## **F) LO QUE HACE QUE ALGUNOS LUGARES DE TRABAJO SEAN TAN BUENOS**

Según Robert Levering<sup>10</sup>, el problema es que a todas las empresa les gustaría convencer a sus empleados y a los potenciales de que son buenos jefes, que se preocupan por la gente, pero a medida que el tiempo pasa, las presiones del mercado tienden a abrir una brecha entre las buenas intenciones de la empresa y la realidad de la vida laboral. De manera que no se puede evaluar los lugares de trabajo escuchando los eslóganes de la empresa. La mejor forma de evaluar un lugar de trabajo es visitar la empresa y hablar con los empleados, esto no quiere decir que sea una fácil tarea. Ésta se basa en analizar las diferentes políticas adoptadas por la empresa.

- **Los términos del empleo**

Existen dos elementos básicos del intercambio del lugar de trabajo, tiempo y dinero, tiempo es lo que los empleados tienen para dar, brindan a la empresa el grueso de sus horas de vigilia y gran parte de su energía productiva, en el trabajo los empleados ponen mucho de sí mismo, no es de extrañar que el trabajo sea la forma primaria con la cual las personas son identificadas socialmente, es decir como carpinteros, banqueros, secretarias, etc., no se puede contradecir que un empleo representa un compromiso personal importante en términos de energía, tiempo y sentido personal.

En un nivel muy elemental, los buenos lugares de trabajo se aseguran de mantener la finalidad de la empresa del intercambio del tiempo por dinero estableciendo compensaciones

---

<sup>10</sup>Levering ,Robert (1988) Un gran lugar para trabajar. *Capítulo 5,págs (225-261)*

que se consideran justos en función de la tarea realizada. Pero la creación de la confianza no está dada por el monto del sueldos solamente, si bien pagar bien puede ser bastante importante, lo importante es que la empresa sea justa y pagar lo que realmente puede, por eso es que los empleados difícilmente consideren que su lugar de trabajo es bueno salvo que la empresa pague como mínimo los que las empresa similares del mismo ramo.

Los buenos lugares de trabajo también ven que el compromiso del empleado requiere más que un salario, es decir a través de de la seguridad del empleo, muchas de las mejores empresa para trabajar, cuentan con una política de no despidos.

Las empresas que están dispuestas a tomar un compromiso duradero, con los empleados muestran un contraste con la mayoría de las empresas contemporáneas, frente a los primeros signos de conflictos, muchas empresas recortan su nómina de empleados con lo cual queda de manifiesto que la relación con éstos es de sola conveniencia.

- **El trabajo**

El trabajo supone algo más que pasar determinadas horas en una empresa, se consideran tres tipos de políticas relacionadas con el trabajo: cómo, cuándo y quién debe realizarlo.

Cómo deben realizarlos: por lo general las personas ponen más esfuerzo en su trabajo que el mínimo requerido, los buenos lugares de trabajo, reconocen el deseo de hacer un buen trabajo por parte del empleado y la manera de hacerlo es aceptándolo, es decir que estas empresas, proporcionan formas para que la gente tome a su cargo una parte cada vez mayor de responsabilidad en su trabajo. Por otro lado no existe la posibilidad de que los empleados aumenten su responsabilidad sin aumentar el riesgo.

Cuándo deben realizarlos: una buena política es el horario flexible, esto implica la posibilidad de elegir su propio horario de trabajo de manera que los trabajadores de ocho horas diarias puedan ingresar entre las 7 y las 9 y salir entre las 15 y las 17 horas

Quién debe realizarlos: los buenos lugares de trabajo consideran que la expansión de la empresa se debe al esfuerzo de las personas que trabajan allí, de manera que cuentan con políticas que permite el ascenso de las mismas dentro de ella. Por tal motivo los ascensos internos son palabras mágicas dentro de las mismas.

- **Reglas del lugar de trabajo**

Todos los lugares de trabajo tiene reglas y políticas de cómo deben ser tratados los empleados, ya sea por parte de las autoridades como así también por sus propios compañeros, algunas de éstas se encuentran codificadas en los manuales de trabajo, otras son prácticas que no están escritas.

Al aceptar un trabajo, un empleado se pone a disposición de la empresa en una variedad de formas lo cual puede generar cierta vulnerabilidad en ellos mismos, los buenos lugares de trabajo reconocen dicha vulnerabilidad y hacen grandes esfuerzos para proporcionar la seguridad de la existencia de la justicia. Para asegurar la misma, se requiere enfrentar los principales problemas, como por ejemplo el desequilibrio de poder entre la compañía y los empleados, para esto se hace una lista con sus derechos como por ejemplo: derecho a ser tratado como persona, a ser remunerado según la tarea realizada, a ser escuchado, etc.

- **Inversión del éxito**

En los buenos lugares de trabajo reconocen que la remuneración solamente no reconocen en forma adecuada la contribución que la gente hace a la empresa, éstas reconocen que la persona es primordial en el éxito o fracaso de la empresa, de manera tal que se aseguran de que los empleados tengan una contribución genuina en la empresa para poder compartir los beneficios de sus esfuerzos conjuntos., esto se logra compartiendo las ganancias.

Otra forma es compartir la propiedad de la empresa esto quiere decir que los empleados que ayudaron a obtener el éxito de la empresa puedan participar de sus beneficios.

Por último una forma muy atractiva es el reconocimiento, el hecho de ser reconocido en forma adecuada o no puede tener una influencia crítica en crear o destruir la confianza en el lugar de trabajo. La mayoría de nosotros pone más de sí de lo que se imagina, de manera que sin reconocimiento de ello por parte de nuestros supervisores inmediatos o por nuestros compañeros de trabajo empezamos a aportar cada vez menos esfuerzo creativo a nuestro trabajo.

**Imagen Nº 2 Listado de control para un buen lugar de trabajo**

<b>LISTADO DE CONTROL PARA UN BUEN LUGAR DE TRABAJO</b>			
<b>Términos básico de empleo</b>	<b>El Trabajo</b>	<b>Normas del lugar de trabajo</b>	<b>Contribución del éxito</b>
1.Sueldos y beneficios justos a. comparable con otros patrones b. proporcional a la capacidad de pago de la empresa 2.Compromiso de seguridad de empleo 3.Compromiso con un entorno laboral seguro y atractivo	1. Que acreciente la responsabilidad individual sobre la forma de realizar el trabajo 2. Flexibilidad con las horas laborales 3. Oportunidades de crecimiento a. ascensos internos b. disponibilidad de entrenamiento c. reconocimiento de los errores como parte del aprendizaje	1.Reducción de las diferencias sociales y económicas entre la gerencia y los demás empleados 2.Derecho a progreso justo 3.Derecho a información 4. Derecho a la libertad de palabra 5.Derecho a confrontarse con las autoridades	1. Comparte las recompensas de las mejoras de la productividad 2. Comparte las ganancias 3. Comparte la propiedad 4. Comparte el reconocimiento

**Fuente: Levering, Robert, op-cit.**



## CAPÍTULO 2

### LOS COMPONENTES DEL CLIMA LABORAL

#### A) ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional<sup>11</sup> se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, por lo cual tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Además 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.

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

---

<sup>11</sup> Bustos, Paulina, Miranda, Mauricio, Peralta Rodrigo, (06-2001). Disponible en, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm> (08-2011)

El clima laboral está integrado por elementos como:

- El aspecto individual de los empleados, en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización;
- Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
- Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo;
- La estructura con sus macro y micro dimensiones;

## **B) TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL<sup>12</sup>**

- **Autoritario - sistema I**

Es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

- **Autoritario paternalista - sistema II**

Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones; También existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

- **Consultivo - sistema III**

La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los

---

<sup>12</sup> Mora Vanegas, Carlos (03-2007). Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/likert-y-su-aporte-al-clima-organizacional.htm> (06-2011)

empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

- **Participativo - sistema IV**

Se obtiene participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

A su vez, encontramos que hay 4 tipos de clima aplicables a las organizaciones:

- **Clima psicológico**

Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas; la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones al igual que los ambientes inmediatos o próximos en lo que el sujeto es un agente activo.

Diversos factores dan forma al clima psicológico incluido los estilos de pensamiento individual, la personalidad, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Estas percepciones no necesitan coincidir con las otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas, puesto que, por una parte, es posible que el también te próximo de un individuo sea peculiar y por la otra las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones.

- **Clima agregado**

Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo dentro de la unidad respecto a las percepciones.

Un clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad. Pero como la interacción de los miembros de una

unidad no se considera un requisito para el consenso no necesita existir una dinámica social o grupal subyacente a ese consenso.

- **Clima colectivo**

Los climas colectivos toman en cuenta las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados del clima. Los factores personales y situaciones se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos.

- **Clima laboral**

Es aquel que se puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización está distribución significa que desde el punto de vista de los informantes.

### **C) CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Las características del clima en una organización<sup>13</sup>, generan un determinado comportamiento. Este juega un papel muy importante en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su personalidad dentro de esta. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Podemos resaltar estas principales características:

- Referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo.
- Tiene cierta permanencia.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes.

---

<sup>13</sup> Valdés Herrera, Clemente (02-2010). Disponible en <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/clima-organizacional.htm>(08-2011)

-Es afectado por diferentes variables estructurales, tales como las políticas, estilo de dirección, sistema de despidos, etc.

-El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

## **D) TEORÍAS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

César Chávez cita a Douglas Mc Gregor<sup>14</sup> cuando hace referencia a las 2 teorías del clima laboral, el cual fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas, muy pragmáticas por cierto, tienen aun hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modas gerenciales. Las principales teorías que encontramos, son las siguientes:

- **Teorías sobre el Clima Laboral de McGregor**

En la publicación que hiciera el autor sobre "Lado Humano de la Empresa", examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y".

### **Teoría X**

El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

### **Teoría Y**

El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino trataran de obtenerla.

---

<sup>14</sup> Chávez, Cesar Mike (03-2011). Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones2.shtml> (06-2011)

Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

- **Teoría Z**

Según Beyker Samanay<sup>15</sup> la Teoría Z proporciona medios para dirigir a las personas de forma tal que el trabajo realizado en equipo sea más eficiente. La teoría Z sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados.

La teoría Z, busca crear una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral que les permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa.

Esta concepción presupone, de alguna manera el conocimiento de las dos teorías anteriores; es decir, de las teorías X e Y. Afirma que la productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, mucho más de gestión humana sustentado en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de enfoques tradicionales basados en la organización.

- **Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Likert (1965)**

Por otro lado César Chávez hace referencia a la teoría de Clima Laboral de Likert<sup>16</sup>, la cual establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert, con su teoría, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima:

-Variables Causales.- definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.

---

<sup>15</sup> Samanay, Beyker (12-2007). Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos82/teoria-z-downsizing/teoria-z-downsizing2.shtml> (10-201

<sup>16</sup> Chávez, Cesar Mike (03-2011) op-cit.

-Variables Intermedias.- este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.

-Variables Finales.- estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

- **Teoría de los Factores de Herzberg<sup>17</sup>**

Laura Martínez, se refiere a la teoría de Herzberg. Esta teoría clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción: incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

## **E) PROCESOS QUE INTERVIENEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL<sup>18</sup>**

Chávez cita a Brunet, cuando hace referencia a q no pueden faltar los agentes externos, cada vez más relevantes en un entorno en el que la información fluye con mayor rapidez y la vinculación profesional está, hoy por hoy, muy relacionada con la oferta media del mercado. Así tenemos dos tipos de agentes:

Agentes internos: debe establecerse una relación de confianza entre los representantes de la empresa, que tienen la responsabilidad de establecer el marco de actuación de entre las

---

<sup>17</sup> Martínez, Laura(04-2011) <http://www.monografias.com/trabajos33/cultura-clima-organizacional/cultura-clima-organizacional.shtml> (07-2011)

<sup>18</sup> Chávez, Cesar Mike (03-2011) op-cit.

necesidades empleados y los requerimientos del negocio expresado por la empresa; y los propios empleados, que son usuarios de las políticas y debemos implicarlos en los procesos de gestión.

Agentes externos: debemos conocer con profundidad la influencia de la familia, amigos, etc., quienes ejercen una influencia inestimable en el empleado; y el cliente, quien marca el ritmo de la actividad del negocio. Por último, no debemos obviar a las empresas del mercado con igualdad de condiciones, quienes constituyen referencias que hay que conocer y examinar

## **F) VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

-Ambiente físico: como espacio físico, condiciones de ruido, calor, etc.

-Estructurales: como la estructura formal, estilo de dirección, tamaño de la organización, etc.

-Ambiente social: tales como el compañerismo, conflictos, comunicaciones, etc.

-Personales: como las actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

-Propias del comportamiento organizacional: como son la productividad, ausentismo, rotación, tensiones, satisfacción laboral, etc.



## CAPITULO 3

### LO QUE HAY QUE TENER EN CUENTA PARA DETERMINAR UN BUEN CLIMA LABORAL

#### A) DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Son nueve<sup>19</sup> las dimensiones que nos ayudan a determinar el clima existente en una determinada empresa y la vez se relacionan con ciertas propiedades de la organización.

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

**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.

**Recompensa:** los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño en su trabajo, priorizando los premios y no los castigos.

**Desafío:** es cuando la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, tanto dentro y fuera de la empresa.

**Relaciones:** es el ambiente social dentro de la empresa, la relaciones tanto con los jefes como con los subordinados.

**Cooperación:** es el espíritu de ayuda de parte de los miembros de una organización. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**Estándares:** son los puestos de trabajo que los empleados pueden obtener según su desempeño.

**Conflictos:** son las discrepancias que pueden surgir dentro de la organización, y tengan un nivel de opinión alto para dar soluciones a estas.

---

<sup>19</sup> Chávez, Cesar Mike (03-2011) Ibídem

**Identidad:** es el sentirse identificado con la organización, compartir los mismos objetivos ya sean personales o de la misma empresa, muchos creen que estas es la más importante de las dimensiones.

## B) FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

- Independencia<sup>20</sup>.

La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones, es una tarea limitada, pero el administrativo que la realiza puede gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

- Condiciones físicas.

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que la mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

- Liderazgo.

Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

- Relaciones.

Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones, y con los resultados se obtiene por ejemplo: la cantidad de relaciones que se

---

<sup>20</sup> Asociación de Jóvenes Empresarios del Principado de Asturias. (10-2007). Disponible en: <http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta%20clima%20laboral.pdf>

establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia, ya que, dentro de una empresa, la calidad en las relaciones humanas es percibida por los clientes.

- Implicación.

Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. Es muy importante saber, que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y, sin unas condiciones laborales aceptables.

- Organización.

La organización hace referencia a, si existen o no, métodos operativos y establecidos de organización del trabajo, como pueden ser los procesos productivos, así, como si se trabaja aisladamente o, la empresa promueve equipos de trabajo.

- Reconocimiento.

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo, estableciendo premios anuales para los mejores. Por lo que estaría bien, trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo a aquel que lo merece. Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

- Remuneraciones.

El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles, generando un ambiente hacia el logro y fomentando el esfuerzo.

- Igualdad.

La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. El amiguismo y la falta de criterio, ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

- Otros factores.

Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera. También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de varios que coexisten simultáneamente. Así, un departamento dentro de una organización, puede tener un clima excelente, mientras que en otro departamento, el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente. Resumiendo, el clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres.

En general, los cuestionarios que tratan de diagnosticar el clima laboral en la empresa, suelen tratar aspectos como:

- Motivación en el trabajo.
- Posibilidades de creatividad e iniciativa.
- Trabajo en equipo.
- Relaciones verticales y horizontales entre trabajadores y jefes

### **C) COMO SE PUEDE MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Según Peter Cotton<sup>21</sup>, La forma más eficiente y efectiva de mejorar el clima organizacional es:

Utilizar un sistema de medición de calidad para diagnosticar como varios elementos del clima están operando y luego b) implementar un proceso que comprometa a los empleados a reevaluar el diagnóstico sobre el clima y contribuir en el diseño de acciones a seguir. En relación a la medición, algunos directivos parecen ser capaces de identificar áreas problemáticas gracias a su experiencia e intuición, pero sería un acercamiento informal. Otras mediciones podrían

---

<sup>21</sup> Cotton, Peter (06-2006). Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2068-desarrollando-un-clima-organizacional-optimo.html> (09-2011)

hacerse mediante entrevistas, focus groups, para conocer los déficits del clima organizacional. Hay una tendencia en crecimiento para que las organizaciones utilicen la opinión del empleado para evaluar el clima organizacional. Hay una amplia gama de productos disponibles en cuanto a encuestas y procesos. Al igual que en cualquier sector industrial hay sistemas que miden las dimensiones del clima organizacional, tanto como encuestas. Un buen diseño de una encuesta incluye los siguientes aspectos:

¿Qué factores van a medirse a través de la encuesta? ¿Son estos relevantes?  
¿Cuales son las propiedades psicométricas de los indicadores (ej. fiabilidad y validez): miden con exactitud lo que se supone que midan?

¿Está la encuesta basada en un diseño aprobado (ej. consistente con una investigación sobre el comportamiento organizacional) sobre cómo los factores individuales y organizacionales interactúan para influenciar resultados?

Tienen las preguntas de la encuesta la apariencia de ser válidas (ej. ¿tienen sentido y son importantes para los empleados?)

Es importante destacar que los resultados de la encuesta deben ser informados al equipo de trabajo. Reportar estos resultados sólo al equipo directivo pierde el valor potencial del proceso de investigación. Esto es porque muchas de las variantes de los niveles de clima organizacional se dan en el equipo de trabajo (habitualmente quienes diseñan las encuestas, toman el caso de unos 6 empleados de los cuales se develan unos pocos resultados por razones confidenciales). Además el clima manifestado en el nivel del grupo de trabajo es el que más influencia el comportamiento de los empleados.

Un problema común que encuentran las organizaciones al dirigir una encuesta, radica en que hacer con los resultados. "Hemos hecho la encuesta pero no vemos que surja nada de ella" es un comentario habitual entre los empleadores. En general los directivos consideran que utilizan los datos de la encuesta para mejorar el ambiente de trabajo pero estos esfuerzos al final se hacen imperceptibles para los empleados. El problema es que el cinismo de los empleados irá creciendo y aumenta la posibilidad de que las futuras encuestas fracasen.

Es habitual que los directivos diseñen la encuesta de clima desde su punto de vista. Más bien deberían estimular a los empleados a que analicen los resultados e interpreten los datos y trabajen juntos para desarrollar un programa de mejora del clima (p.ej. implementando el principio de responsabilidad compartida) antes que tomar todas las decisiones y conducir las iniciativas de mejora desde el nivel gerencial, pero sin un interés significativo para los empleados. Comprometer cada vez más al empleado es un tema de relevancia en muchos

lugares de trabajo en términos de mejorar los negocios y los resultados de las personas, pero no es una estrategia efectiva.

Otro asunto a trabajar con los datos de la encuesta tiene que ver con la prioridad dada a ciertos indicadores para formular programas organizacionales del desarrollo. Es una práctica común, enfocarse en los indicadores relacionados con los niveles jerárquicos más bajos y concentrar en éstos las mejoras. Sin embargo, no todos conductores son iguales; algunos conductores del clima son más poderosos que los otros al influir en los resultados. Por ejemplo, ciertos comportamientos del liderazgo ejercen típicamente una influencia mucho más fuerte sobre el bienestar del empleado que los niveles de demandas de trabajo. De ahí, concentrándose en la capacidad del liderazgo podrá como resultado la mejora mucho más significativa que focalizándose en los niveles de demandas de trabajo.

## CAPITULO 4

### DIFERENTES CLIMAS LABORALES

#### A) CLIMA LABORAL EN ÉPOCA DE CRISIS<sup>22</sup>.

Una buena gerencia plenamente identificada con sus equipos de trabajos, con las políticas, procedimientos, normas, visión de la empresa en donde presta su servicios, debe garantizar permanentemente un buen comportamiento organizacional, reflejado en un clima de rendimiento, armonía, productividad, logros.

Al respecto de la seria crisis que afrontan muchas pymes de la región, es por lo que el Programa de gerencia de la Calidad de Postgrado de Faces de la Universidad de Carabobo. Se pronuncia al respecto proporcionando de acuerdo a las investigaciones de sus participantes algunas sugerencias que favorezcan a la gerencia afrontar esta situación de manera proactiva, positiva que garanticen productividad, armonía, concretamente un buen clima organizacional.

Carlos Mora cita a Lesyanel Gonzáles la cual opina y sugiere que el clima organizacional debe construirse, bajo características de fuerzas motivacionales, los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados responde al comportamiento caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización".

Cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. Debe existir un canal de comunicación entre todos los miembros que conforman la organización y que su comportamiento se caracterice por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos, aceptar la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo. Es fundamental que los líderes gerenciales de las pymes escuchen las diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen, es el grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, correctiva o inclinada a culpar.

---

<sup>22</sup> Mora Vanegas, Carlos (03-2007) op-cit.

Es preciso alejar dentro del clima organizacional de las pymes, el sentimiento que tienen algunos miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, los cuales no están facilitando su el verdadero trabajo que constituye logros personales y organizacionales, es crear una dimensión de espíritu de trabajo. Esto conlleva a que los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida. Es verdadera la actitud de un clima donde 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, si no a la conformación de un clima armonioso, flexible y estable.

Se sugiere que en las organizaciones se realice una evaluación del clima organizacional (identificación, motivación, integración, etc.), apoyados en una observación directa y en el reporte verbal de los empleados; todo ello permitirá una intervención eficiente y eficaz en materia de clima organizacional, para identificar que sus características son adecuadas o que los problemas son críticos, esto permite una vez realizado el estudio de clima organizacional, identificar las áreas que deben ser mejoradas y diseñe un plan integral de acción y seguimiento, y si es necesaria la búsqueda de ayuda de algunos especialistas.

Los líderes juegan también un papel clave en el éxito de las pymes, debido a que no sólo son responsables de marcar el rumbo, sino también de la rentabilidad y de asegurar las condiciones para un buen clima en la empresa. Muchas veces a pesar de que la organización ofrece excelentes beneficios tanto en lo económico, como en lo social, la gente acaba desligándose por una mala relación con sus líderes, ya que los miembros de las organizaciones tiende a comprometerse más con los líderes que con la empresa; esto guarda relación con el hecho de que los líderes deben generar una actitud de autonomía con base participativa, e identificación con las metas del trabajo, contribuyen en un grado significativo a la creación de un clima orientado hacia el logro, donde los miembros se sienten más responsables por la organización y por los objetivos del grupo. Es por todo lo antes mencionado que una de las principales dimensiones evaluadas en un estudio de clima organizacional, debe ser el liderazgo.

## **B) ¿COMO SERÍA UN CLIMA ORGANIZACIONAL ÓPTIMO?<sup>23</sup>**

Diferentes investigaciones y consultores organizacionales ofrecen una amplia gama de respuestas a esta pregunta. De todos modos a pesar de las diferencias entre las distintas lenguas y conceptos, hay algunas superposiciones en las visiones actuales sobre que

---

<sup>23</sup> Cotton, Peter (06-2006) op-cit.



constituye un clima óptimo. En la investigación sobre comportamiento organizacional, un clima óptimo del equipo de trabajo es a menudo descrito en términos de altos niveles de participación del empleado, hacer foco en el desarrollo de competencias y apoyo del management.

Las investigaciones sobre salud organizacional han dirigido esta pregunta hacia modelos de desarrollo casuístico (p.ej. utilizando ecuaciones estructurales y niveles múltiples de técnicas analíticas) sobre como los factores del clima organizacional operan e interactúan en equipos de alta exigencia. Este acercamiento ha encontrado las dimensiones del clima operan como un sistema dinámico basados en cuatro procesos que parten desde el management:

- a) empatía (p.ej. liderazgo de apoyo)
- b) claridad (p.ej. compartir y entender claramente los objetivos a seguir)
- c) proceso de compromiso (p.ej. integrar a las personas en el proceso de toma de decisiones, relaciones interpersonales, alineación con los objetivos) y
- d) aprendizaje (p.ej. apreciación, devolución y procesos de desarrollo)

La investigación en salud organizacional ha descubierto que los equipos de trabajo en donde estos cuatro elementos funcionan óptimamente exhiben el menor riesgo de comportamientos perjudiciales por parte del empleado (incluyendo demandas por daño psicológico).

### **C) ¿QUIÉN CONTROLA EL CLIMA LABORAL? ¿CUÁL ES EL PAPEL QUE LE CORRESPONDE AL ÁREA DE RRHH?**

La doctora Molina Mainsch<sup>24</sup> presenta una síntesis previa de cuáles son los factores externos, internos y de resultado que actúan sobre el clima organizacional y que ha permitido el incremento de los estudios en esta área temática.

En función a esta incrementada demanda se plantean ciertas pautas metodológicas que pueden ayudar a los interesados a realizar estudios de este tipo tanto a nivel teórico como en contextos organizacionales específico. Podemos ensayar una explicación sistémica de este fenómeno ubicando los factores externos, de proceso y de resultado que han contribuido a este incremento:

---

<sup>24</sup> Maisch Molina 07-2005). Disponible en <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/290-estudios-de-clima-organizacional.html> ( 05-2011)

Factores contribuyentes externos:

Los nuevos enfoques empresariales sobre la cultura organizacional que remarcan cada vez más el importante factor de apalancamiento que desempeña la cultura en los negocios. Así hablamos por ejemplo de una cultura exportadora, una cultura emprendedora, una cultura de negocios, una cultura de la empleabilidad, etc. Cultura y clima resultan según los especialistas, totalmente asociados. La cultura precede al clima y actúa como su base o fundamento. Por lo tanto la cultura es el factor permanente de la que el clima se deriva, pero mientras la cultura es más constante, el clima es más variable. Los factores internos o externos que actúan sobre él lo pueden hacer variar en cualquier momento.

Factores contribuyentes de proceso:

La asociación que se viene efectuando en la gestión moderna entre la productividad del recurso humano y el clima laboral. El clima se constituye cada vez más en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio. Por lo tanto evaluando el clima laboral lo que se está haciendo es determinar que tipo de dificultades existen en una organización a nivel de recursos humanos y organizacionales, internos o externos, que actúan facilitando o dificultando los procesos que conducirán a la productividad de los trabajadores y de todo el sistema organizacional.

Factores resultantes:

La redefinición del concepto de Recursos Humanos, que ha cambiado, de un concepto y un rol pasivo a uno activo llegando a constituirse en el eje central de la gestión de negocios. Esta realidad por tanto nos conduce a la necesidad de evaluar permanentemente a través del Recurso Humano como está la gestión de la organización. Los estudios de clima se convierten entonces en una de las herramientas más completas y poderosas que nos permiten evaluar y medir como están actuando ciertos factores de ingreso o insumos sobre el clima, que actuará como un factor mediador por estar ubicado en el centro, entre el insumo y el producto resultante, específicamente según los especialistas, en la percepción del mismo trabajador y que va a permitir el factor o efecto resultante: la productividad individual y organizacional.

El concepto de clima laboral es por lo tanto muy complejo, sensible y dinámico a la vez. Complejo porque abarca un sinnúmero de componentes, sensible porque cualquiera de ellos puede afectarlo y dinámico porque estudiando la situación de sus componentes podemos mejorarlos aplicando las medidas correctivas que resulten necesarias. Esta situación contribuye a que los estudios de clima organizacional se tornen en cada vez más relevantes y necesarios.

Ante este panorama y para contribuir a los propósitos del presente trabajo, resulta pertinente formularnos las preguntas que se plantean los metodólogos cada vez que quieren probar la viabilidad de cualquier estudio investigativo: el qué de la investigación (problema) el cómo de la investigación (metodología) y el para que (objetivos, importancia, beneficios) de la investigación.

¿Qué investigar sobre clima organizacional? Posibles problemas de investigación en los estudios de clima. El análisis precedente nos ayuda a abrir una amplia gama de posibilidades de estudio sobre el clima organizacional de tal manera que para aprovecharlas mejor tengamos que efectuar una clasificación que nos permita a la vez elegir y ubicar el estudio a realizar. Es así que podemos plantear dos niveles de estudios:

a. Estudios a nivel de macrofenómeno: Son los de naturaleza sustantiva o básica que contribuyen a conocer más sobre la naturaleza del clima y que comprenden la investigación del fenómeno o hecho en sí y las relaciones que puede guardar con otros fenómenos o hechos contribuyentes o resultantes. Estos estudios tendrían la finalidad de desarrollar una mayor teorización sobre el tema y no se sitúan en un campo aplicativo específico.

En este nivel podríamos estudiar lo siguiente:

- La situación de los contribuyentes externos como pueden ser los factores situados en el entorno externo de la organización y en la cultura organizacional.
- Los contribuyentes internos pertenecientes al o los recursos humanos como por ejemplo las capacidades, percepción, habilidades, motivación, conocimientos, experiencia, formación, etc., y otros que resulten vinculados a la generación del clima.
- Los de proceso como por ejemplo las dimensiones o indicadores inherentes al clima desde el punto de vista teórico.
- Los factores resultantes de productividad que guardan relación directa con el clima. como por ejemplo la identificación de los factores del clima que aumentan, disminuyen o mantienen la productividad en el equilibrio adecuado.
- Podríamos estudiar también todas las combinaciones posibles a partir del cada uno de estos temas, así algunos de estos problemas combinados podrían ser de tipo asociativo como las relaciones existentes entre cultura y clima organizacional, entre las características de los recursos humanos y la generación del clima, entre la situación de las dimensiones del clima y los niveles de productividad. Pueden ser también de tipo causal-explicativo, en los que ciertas causas generan determinados efectos como por ejemplo como influencia la cultura sobre el clima organizacional o los efectos que generan las dimensiones del clima sobre los niveles de productividad, etc.

b. Estudios a nivel de microfenómeno: Son los de naturaleza aplicada y nos permiten conocer

la situación del clima en un entorno organizacional específico. Estos estudios tienen la utilidad de diagnosticar el clima in situ y detectar cuales de sus factores o componentes resultan afectados, detectando las causas y niveles de afectación. Se puede llegar más allá y utiliza los estudios de clima para regular el correcto funcionamiento organizacional de tal manera que el estudio sea preventivo y no sólo reactivo. Se investiga para prevenir los problemas antes de que estos se presenten externamente acarreando consecuencias negativas en la productividad y peor aún en los resultados financieros. Lo que debe primar en todo caso es la situación detectada en el conjunto sistémico de la organización y que amerite un estudio de clima. Los estudios de clima en este nivel según diferentes autores podrían estar en concreto vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que ya han sido definidos por los investigadores como variables de evaluación y medición.

Los recursos humanos<sup>25</sup> no son los únicos con los que cuenta una organización para lograr sus objetivos, existen recursos físicos o materiales, financieros, mercadológicos y administrativos. Sin embargo, sí son los únicos que están presentes en todas las áreas, aspectos y niveles de la organización. Cada persona es un fenómeno sujeto a influencias, entre los factores internos, uno de que requiere de mayor atención es la motivación, el impulso a actuar de determinada manera, puede ser provocado por un estímulo externo (proviene del ambiente) o internamente en los procesos mentales de la persona. El ciclo de motivación comienza cuando hay una necesidad experimentada por el ser humano, las que se pueden clasificar en orden de importancia:

- necesidades fisiológicas.
- necesidades de seguridad.
- necesidades sociales.
- necesidades de estima.
- necesidades de autorrealización.

Habitualmente los niveles más elevados de necesidades sólo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por la persona. La nueva cultura empresarial no puede desconocer la importancia de la motivación en la administración de recursos humanos.

---

<sup>25</sup>Hamburger Fernández , Álvaro Andrés(2005) op-cit.

Cuando puertas adentro de una compañía el clima laboral está lejos de ser óptimo, quien tiene las llaves para destrabar este problema es el jefe o líder de la organización. Así, a diferencia de lo que creen o piensan muchos empresarios, la responsabilidad de mejorar el ambiente de trabajo no debería recaer en el área de Recursos Humanos.

Aspectos como la comunicación, la equidad, el trabajo en equipo, los horarios y la capacitación, entre tantos otros, están directamente relacionados con clima laboral que se respira en una empresa. Y cada uno de estos temas es incumbencia del jefe porque, al tener un grupo a cargo, es la primera persona responsable de genera, tanto en su área como en la compañía en general, una atmósfera que sea positiva para el trabajo.

En este contexto el rol del responsable de RRHH debería ser el de asesorar en forma permanente a los directores, gerentes y jefes sobre las herramientas de gestión y liderazgo, promoviendo la comunicación, la información y el buen trato a las personas que integran la compañía. Es necesario volver a poner al área de RRHH en la posición que debe estar, que es la de ser un asesor permanente y una acompañador de todo lo que necesitan los jefes, cuya principal función es liderar a la gente que tienen a cargo y preocuparse por su bienestar.

**IMAGEN Nº 3**

**RECURSOS HUMANOS**

PROPÓSITOS ESENCIALES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS					
Definir qué personal es el que requiere la organización	Reclutar a las personas más adecuadas para la empresa	Retener y lograr permanencia de los mejores individuos	Conseguir que los trabajadores contribuyan a los objetivos de la empresa	Retribuir y remunerar a las personas por sus aportes	Lograr una mayor autorrealización del personal en su trabajo

**FUENTE: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés ÉTICA DE LA EMPRESA**

Para lograr estos propósitos la empresa debe desarrollar políticas y prácticas que le permitan al área de Recursos Humanos lograr sus objetivos, éstas pueden resumirse en seis procesos básicos:

**Admisión de personas:** procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa, pueden denominarse procesos de provisión o suministros de personas. Incluyen el reclutamiento y selección de personas.

**Aplicación de personas:** proceso utilizado para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de personas y evaluación de desempeño.

**Compensación de las personas:** procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, beneficios y servicios sociales.

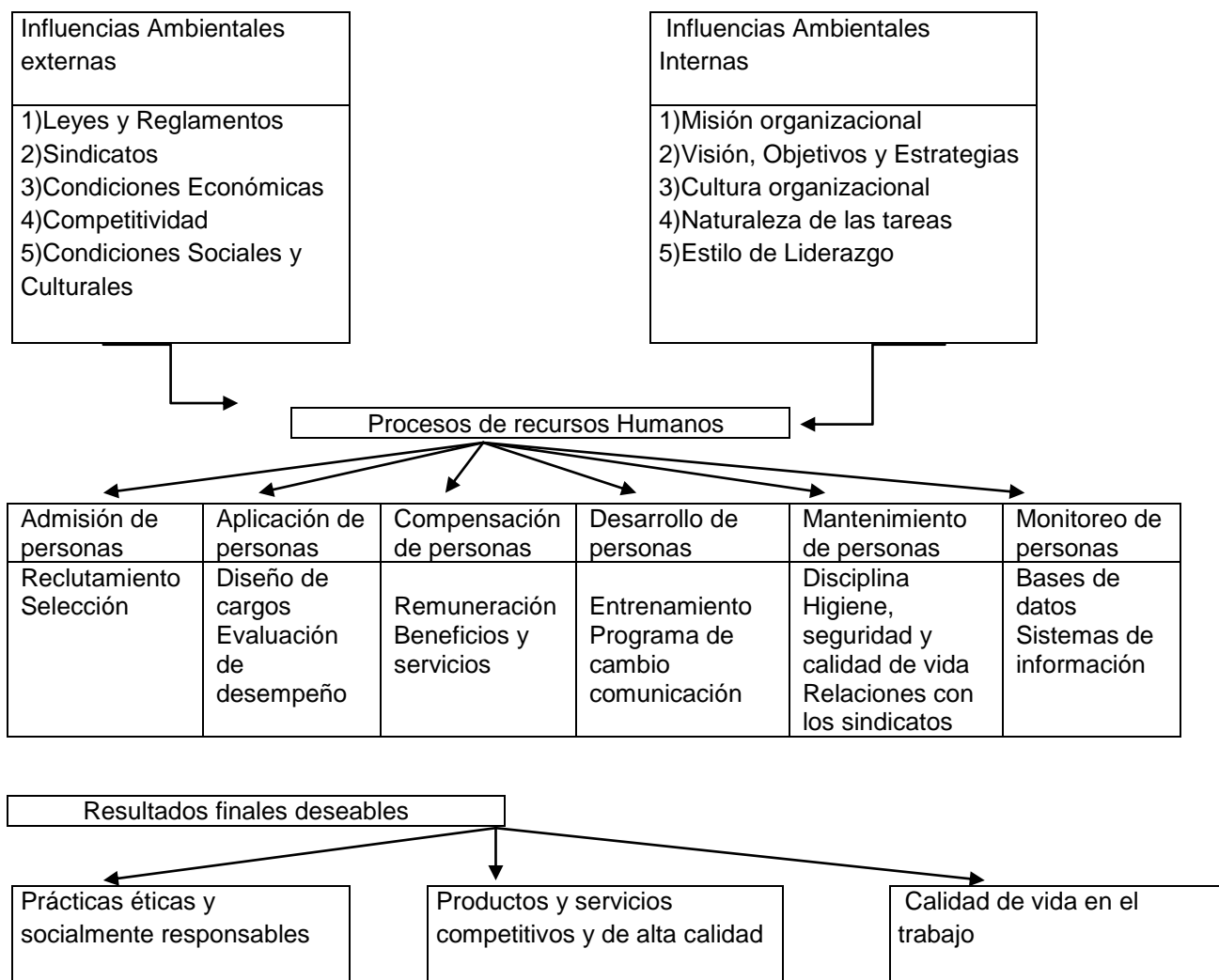
**Desarrollo de personas:** procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo del personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

**Mantenimiento de personas:** procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las persona. Incluyen administración de la disciplina, higiene y seguridad, calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.

**Evaluación de personas:** procesos empleados para acompañar y controlar las actividades del personal y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerencial.

**IMAGEN Nº 4**

**OBJETIVOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**



**FUENTE:** Hamburger Fernández, Álvaro Andrés *ÉTICA DE LA EMPRESA* op-cit

## CAPITULO 5

### CÓMO MEDIR EL CLIMA LABORAL

#### A) ¿CÓMO MEDIR EL CLIMA LABORAL? ¿CUÁLES SON SUS PASOS?<sup>26</sup>

1) Hacer estudios del Clima Laboral en lapsos de tiempo establecidos: a través de la observación, entrevistas o encuestas a los trabajadores, siendo ésta última la más eficiente, debido a que permite recabar información en menor tiempo y de un número mayor de personas, pues la observación y entrevistas requieren de que alguien los supervise o las realice directamente, en cambio la encuesta puede realizarse en cualquier rato libre, pues se les puede dar a los empleados el cuestionario impreso o aplicarlo en la misma empresa vía electrónica, con ayuda de páginas en las que se puede diseñar la encuesta, recopilar los resultados y analizarlos. Es de suma importancia que antes de su aplicación se les informe a los integrantes de la empresa, en que consiste y que obtendrán con su aplicación, además de exponerles que todo se tratará confidencialmente, pues no es necesario que los empleados introduzcan su nombre.

2) Identificación de los focos rojos: una vez que se hayan aplicado las herramientas, se debe hacer un análisis de la información obtenida ya sea por departamentos o global, para encontrar los problemas y lo que está causándolos.

3) Diseño de estrategia e implementación: éste es el punto más importante de la aplicación de un estudio de clima laboral, ya que de él depende que se presenten resultados, cambios en la productividad, si es que existieran problemas en su empresa. Después de que haya revisado los resultados de las respuestas de sus empleados e identificando los problemas y sus causas, hay que elaborar acciones para su corrección, de igual forma hay que comunicar los resultados a sus supervisores para que sean partícipes en la solución.

4) Por último hay que añadir que el análisis del clima laboral no es una solución, sino una herramienta de diagnóstico que nos ayudará a identificar las zonas que necesitan nuestra atención y que sólo de nosotros dependerá que el cambio se realice.

---

<sup>26</sup> Chavez López, Geomara(09-2006). Disponible en <http://geomara-chavez-lopez.suite101.net/como-mejorar-la-productividad-de-mi-empresa-a1396> ( 07-2011)

## **B) INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DEL CLIMA**

El instrumento privilegiado para la evaluación del clima es, por supuesto, el cuestionario escrito. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que es conveniente combinar los cuestionarios con entrevistas individuales, grupales y seminarios de diagnóstico.

- **La entrevista**

Consiste en una conversación que el investigador sostiene con un miembro de la organización que se pretende diagnosticar. El objetivo de esta conversación es obtener información sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado acerca de estos temas. Las expectativas, tanto del entrevistador como del entrevistado, pueden influir determinantemente sobre los resultados.

El éxito de una entrevista se relaciona con la habilidad del entrevistador para escuchar adecuadamente, esta capacidad puede ser desarrollada si presta atención a los factores: motivación, interés, respeto, empatía, naturalidad y comprobación de lo escuchado.

Uno de los problemas de mayor importancia es el tiempo que ocupa, ya que una entrevista toma aproximadamente 2 horas.

- **La entrevista grupal<sup>27</sup>**

Consiste en exponer un grupo de cinco o seis personas seleccionadas por ser representativas de algún segmento de la organización. En la entrevista grupal las preguntas constituyen temas que no se encuentran dirigidos a una persona particular, sino que son planteados en grupo. El entrevistador tiene la misión de dirigir la entrevista, procurar que los integrantes del grupo sientan que todos sus aportes serán de utilidad, generar clima de aceptación, dar oportunidad a todos de expresar sus opiniones, evitar alusiones personales descalificadoras.

- **El cuestionario<sup>28</sup>**

---

<sup>27</sup> Chávez, Cesar Mike (03-2011) op-cit



Existen instrumentos claves para recoger aspectos del clima laboral, uno es el cuestionario para el análisis del clima laboral, cuya finalidad es dotar de sistemática el análisis del clima laboral del propio ámbito de trabajo y/o de la empresa en su conjunto. El objetivo del cuestionario es identificar claves relacionadas con el clima laboral de la organización, así por ejemplo, se realizan encuestas donde las personas encuestadas valoren un ítem según el grado de acuerdo o desacuerdo. Asimismo, para tener un análisis más completo, se pide que explique la causa de la valoración.

Puede estar dado en preguntas abiertas, las cuales son cuando el encuestado es el que elabora la respuesta. La ventaja es que responderá sin dejarse influir por los criterios del encuestador. La desventaja radica en la dificultad para el trabajo y análisis posterior de los resultados así como también el tiempo que se ocupa en la lectura.

Por otro lado las preguntas cerradas, son aquellas donde debe seleccionarse una respuesta entre las alternativas previamente definidas. La ventaja es que facilita el trabajo de codificación y recuento, mientras que la desventaja es que aporta información que está predeterminada.

Las alternativas pueden ir planteadas de totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo, así como también entre casi siempre y casi nunca. Otros cuestionarios van del adecuado inadecuado de las dimensiones. Existen además cuestionarios específicos, elaborados para medir el clima de organizaciones particulares.

Una vez tengamos los valores del resultado, existen tres focos de atención:

- el de la situación en el conjunto de la empresa.
- el de la situación en su departamento/área de trabajo.
- el de la situación de los estilos de dirección de personas.

Hay que realizar el análisis, pensando en obtener conclusiones simples mirando los resultados, ayudando a reflexionar sobre posibles puntos de mal clima laboral. Del análisis, se puede observar casos del clima en el departamento sea menos positivo que en el conjunto de

---

<sup>28</sup> Gan, Federico –Triginé, Jaume (2006). Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones *Capítulo 12, págs. 275-309*

la empresa, implicaría preguntarse acerca de las razones de esa mayor negatividad en su propio ámbito y de la oportunidad de construir un plan de mejora.

Hay que comentar al equipo las posibles ventajas de realizar la tarea de análisis colectivo. Mostrándole el modelo de cuestionario e invitándolos a que lo cumplimenten, poniendo un plazo para recoger las respuestas. Obtenido los resultados del cuestionario, hay que trabajar con las conclusiones en una reunión con el equipo, estimulando las posibles iniciativas de mejora.

Según Josep Miró<sup>29</sup> otra forma de hacer un cuestionario es de la siguiente manera:

### **Modelos de cuestionario de medición del clima laboral**

El cuestionario suele adaptarse a las necesidades de cada empresa, aunque existen algunos indicadores de carácter general que son válidos para cualquier organización. El modelo descrito a continuación se basa en el Modelo Europeo de

Excelencia Empresarial (EFQM). Se divide en tres grandes áreas relativas a:

3. El puesto de trabajo
4. El entorno de trabajo
5. La cultura empresarial

#### **Puesto de trabajo**

Las preguntas e indicadores relativos al puesto de trabajo miden la calidad del puesto de trabajo en sí. Se dividen en cuestiones sobre:

4. Relación con los compañeros. Preguntas que miden el ambiente de trabajo, la relación con los compañeros, la competitividad entre ellos etc..
5. Relación con los superiores. Mide las relaciones jefe-empleado. La evaluación del desempeño de los colaboradores, la fijación de objetivos, el jefe como apoyo y consejero..
6. Riqueza del puesto. Se mide por la fidelidad de los empleados, la formación recibida para el mejor desempeño de su función, el aprendizaje continuo, el interés por el trabajo...
7. Motivación. Muy importante. Mide la implicación de los empleados en el trabajo.

---

<sup>29</sup> Miró, Josep (09-2009). Disponible en [http://www.jmrconsulting.es/clima\\_laboral.pdf](http://www.jmrconsulting.es/clima_laboral.pdf) (06-2011)

8. Formación. Mide si el grado de formación recibido es adecuado para la realización eficaz del trabajo habitual.

9. Retribución. Mide si el empleado está satisfecho con su salario y si cree que retribuye realmente el trabajo realizado. Mira si el nivel salarial es competitivo con los salarios pagados en otros trabajos similares.

### **Entorno de trabajo**

5. Entorno de trabajo. Preguntas relacionadas con el entorno físico, tales como espacio, luz, medios de trabajo etc. y el entorno temporal: horario, flexibilidad, pausas etc.

6. Organización. Evalúa la organización interna de la empresa: normativa, procedimientos, calidad de los sistemas de información.

7. Comunicación e información. Mide la política de comunicación de la empresa y el grado de distribución de información corporativa

8. Expectativas de futuro. Posibilidades de promoción interna

9. Identificación con la empresa.

10. Ética corporativa. Mide la percepción del empleado sobre aspectos como la igualdad de trato, la no discriminación, el posible enchufismo...

### **Cultura**

6. Proximidad. Intenta averiguar el tipo de relaciones superior-subordinado.

7. Carga de trabajo. Como se reparte el trabajo. Stress generado.

8. Orientación al cliente

9. Orientación a la innovación. Mide si la empresa se orienta a las nuevas tecnologías, si invierte en innovación.

10. Gestión del conocimiento. Mide como se transmite el conocimiento, como se documenta, o bien si el conocimiento se concentra en unos pocos que no lo comunican.

Todas estas preguntas configuran un cuestionario de entre 70 y 100 preguntas. En función de las características y el contexto de la empresa se añaden o eliminan indicadores y se adapta el cuestionario.

Una vez tabulados los cuestionarios, se ponen en marcha las políticas y planes precisos para mejorar los indicadores más débiles.

Para que todas estas medidas surjan el efecto deseado en la motivación del personal debe dejarse pasar un tiempo que fácilmente puede ser de un año o superior. Pasado este tiempo se vuelven a pasar un nuevo cuestionario de encuestas y se actualizan los indicadores de clima.

- **El grupo de decisión**<sup>30</sup>

Es semejante a la entrevista grupal, pero en él se intenta proponer ciertas temáticas a la discusión en grupo, en lugar de plantear preguntas sobre las que se necesitan respuestas.

A través de la discusión grupal puede lograrse descubrir el grado de emocionalidad que tiene el conflicto, la posibilidad de llevarlo a un plano racional y de regularlo, así como las vías de solución.

- **El seminario de diagnóstico**

Esta técnica consiste en la realización de un seminario de larga duración (uno o dos días), como un número elevado de participantes (treinta a cuarenta), escogidos por sectores de la organización. Permiten que los miembros de la organización se reúnan en un ambiente informal para analizar los problemas que a todos afectan.

Igualmente hay que mencionar que es posible tener cierta evaluación del clima examinando los resultados obtenidos por una organización. Así, cuánto más altas sean las tasas de rotación y la tasa de ausentismo de una empresa, más se podrá plantear la hipótesis de que el clima es nefasto. Sin embargo, la deducción basada sobre esta sola medida conduce a conclusiones erróneas sobre todo porque no corresponden a la naturaleza perceptiva del clima.

Otro ejemplo de encuesta es el producido por Porter y Lawyer<sup>31</sup>.

De acuerdo a Federico Gan, Jaime Triginé, Porter y Lawyer elaboraron el concepto de satisfacción en el trabajo en la década de los 70. Posteriormente Porter desarrolló el instrumento, cuya cumplimentación por parte de los empleados de una organización ayuda a ponderar los niveles de satisfacción individual y colectiva tras el tratamiento estadístico de las

---

<sup>30</sup>Chávez, Cesar Mike (03-2011) op-cit.

<sup>31</sup> Gan, Federico –Triginé, Jaime (2006) op-cit.

respuestas. La satisfacción debe entenderse como una función de la suma de la satisfacción en los diferentes aspectos del trabajo (modelo aditivo), o bien ser percibida como la diferencia existente entre el grado en que se satisfacen o colman las necesidades de las personas (realidad) y el grado en que deberían satisfacerse (idealmente).

Porter define la satisfacción en el trabajo como la diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada y la recompensa efectivamente recibida. El cuestionario, debe ser entregado a las personas que integran el ámbito laboral, expresándoles la finalidad del mismo, que es conocer los elementos que aportan satisfacción laboral y los que aportan insatisfacción.

Ejemplo de pregunta a integrar el cuestionario:

La oportunidad para desplegar y desarrollar en mi puesto mis preferencias e inclinaciones personales:

¿en qué medida se da actualmente?

(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 (máximo)

¿en qué medida debería darse?

(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 (máximo)

¿qué importancia tiene para mí?

(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 (máximo)

Luego de identificar los resultados, se debe preparar una reunión con cada colaborador, para realizar la valoración, en general la misma será hallar una diferencia entre a) y b) del ejemplo, o sea, en qué medida se da actualmente y en qué medida debería darse, mientras mayor diferencia haya entre ellas, mayor significado deberá darse a la cuestión expresada en la pregunta. Y por último multiplicar esa diferencia por el valor de c), ¿qué importancia tiene para mí? Al multiplicar la diferencia de b-a por c, podemos identificar cuantitativamente el valor que representa para la persona ese componente.

Luego hay que comentar los resultados del cuestionario en esa reunión, clarificando los componentes de mayor insatisfacción (también los de mayor satisfacción) en cada colaborador, reflexionando conjuntamente acerca de iniciativas para adoptar mayor satisfacción. Una vez identificado los componentes de mayor insatisfacción y los de mayor satisfacción, en el conjunto de su equipo, hay que tratar de desarrollar iniciativas que favorezcan una mayor satisfacción, tanto en el conjunto como en cada uno de sus colaboradores.

Los anteriores instrumentos, ofrecen enfoques complementarios que permiten reflexionar acerca de la situación general que vive el clima laboral y los diversos componentes que influyen en el mismo. Una vez que disponga de algunos elementos de diagnóstico sobre el clima laboral, sean resultados de las respuestas de sus colaboradores a los cuestionarios, o resultado del propio análisis y reflexión personal, es conveniente sistematizar la información y valoraciones de que dispone, como los propios puntos de vista.

La propuesta es la construcción de un plan de mejora del clima que se vive en el ámbito de trabajo, teniendo presente que cuando se realiza un estudio de clima laboral se generan expectativas de mejora entre quienes han participado en el mismo, si no se lleva a cabo ninguna acción, las personas piensan que este tipo de estudios no sirven para nada, generan frustración y en próximas consultas su nivel de implicancia descenderá.

Cuando se inicia un proceso de diagnóstico de clima laboral, es necesario que se defina un promotor. Su principal función será la de impulsar el proceso y avalarlo frente a la organización en la forma deseada. No obstante, a dicho promotor no se le puede hacer exclusivamente responsable del clima laboral dado que en él influyen multitud de aspectos.

No obstante, antes de sumergirse en un diagnóstico de clima laboral, la Dirección y los responsables de llevar a cabo este proceso en toda compañía, deberán preguntarse: ¿por qué queremos realizar ahora una encuesta de clima en nuestra organización?

Ser honesto a la hora de responder a esta pregunta y ser coherente en la toma de decisiones que conlleve, es crucial en un diagnóstico de clima.

### **C) RESULTADOS DE UN DIAGNOSTICO DE CLIMA<sup>32</sup>**

- **Confrontación**

El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva.

---

<sup>32</sup> Chávez, Cesar Mike (03-2011) op-cit.

Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

- **Educación**

En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el moldeamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

- **Participación**

Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

- **Responsabilidad creciente**

Esto se refiere a que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos, y la participación.

- **Energía y optimismo creciente**

Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen las intervenciones de éste, se ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

## **G) LA COMUNICACIÓN QUE ACOMPAÑA AL CLIMA LABORAL**

De acuerdo a Mariana Cukier<sup>33</sup> al momento de definir la aplicación de una encuesta de clima, una decisión de relevancia es la estrategia de comunicación a implementar. Representa un presupuesto diez veces menor que la encuesta en sí, y permite sinergizar la herramienta potenciando la participación, calidad de respuesta, y disposición a próximas convocatorias.

En términos generales, optimizamos los recursos a través de una estrategia integral que antes, durante y después del evento, involucra canales adecuados (medios formales y relaciones interpersonales), despliega mensajes claros tanto para la convocatoria como para la devolución de resultados

Con una campaña de difusión de encuesta de clima por delante, lo primero que relevamos en -en el brief inicial- es el contexto, los antecedentes: se trata de conocer si hubo encuestas anteriores, y qué ocurrió con la devolución de resultados. Esta información relativa a la comunicación previa, nos habla de la cultura de la empresa, del lugar que ocupa la comunicación como estrategia de gestión. También nos habla de sus líderes. Es información que va a formar parte de la campaña de la nueva encuesta, y de la búsqueda de conceptos –y tácticas- de apalancamiento para la difusión.

---

<sup>33</sup> Cukier, Mariana. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/marketing/rppnet/encuesta-del-clima-laboral-como-oportunidad-de-comunicacion.html> (06-2011)



En muchas empresas, la devolución de resultados se realiza antes de cumplido el primer trimestre de la toma de datos. Este movimiento resulta de vital importancia ya que devuelve al sistema energía –información-, luego de haberla extraído en la encuesta. Es decir, se demandó tiempo y compromiso a los empleados, y la contraparte es la oferta de información (más allá de que a los planes de acción pueda faltarles más tiempo de trabajo).

En otras empresas, por coyunturas diversas, los resultados no fueron comunicados al personal, o fueron informados con tanta demora que cayeron en un sinsentido.

En ambos casos (con o sin buenos antecedentes de comunicación), la mejor estrategia es comunicar. La táctica varía, ya que resulta de la correcta elección de canales y de conceptos para cada situación. Se trata de lograr la mejor combinación de medios formales – carteleras, intranet, mails- con las comunicaciones interpersonales posibles en cada empresa, según las aptitudes y disposiciones de sus líderes. En términos de contenido, se tratará de lograr conceptos de apalancamiento que respondan al proceso real de la empresa, ya que resulta imposible sustraerse al circuito que remite a encuestas y situaciones anteriores (el circuito mental es realizado por la mayoría de los empleados).

¿Qué sucede cuando no hay información explícita? Muchas veces, la ausencia de comunicación es completada por el personal con porciones parciales de información, provenientes de otras fuentes. Es decir, la comunicación –como estrategia general- comienza a circular por espacios alejados, con mayor dificultad para alcanzar los objetivos planteados. Y al no encontrarse espacios de escucha, este corrimiento ni siquiera es percibido por los líderes.

En definitiva, la estrategia de comunicación – convocatoria, sostenimiento, devolución de resultados –resulta un espacio que puede ser transformado en oportunidad, aunque los conceptos de apalancamiento varíen.

Algunas herramientas que suelen formar parte de un Plan de Comunicación de Clima, son: una carta del director general que adjuntada al cuestionario, una noticia en el boletín interno y/o un artículo en la revista de la compañía, un folleto promocional, algún objeto diseñado a propósito para hacer marketing de la encuesta, etc.

La encuesta de clima brinda un tema relevante de agenda para ser aprovechado. Un espacio para revisar los canales formales, pero fundamentalmente, un diálogo más con los reportes que permite –cuando las habilidades están desarrolladas- optimizar la escucha, y la comunicación ascendente. Es –bien gestionada- una oportunidad para construir canales fluidos.

## CONCLUSIONES

Durante el presente trabajo de investigación se propuso realizar un estudio sobre que es el ambiente laboral y cómo influye en la empresa. A su vez se destacan la importancia y los conceptos básicos a tener en cuenta por quienes tengan a cargo esta tarea, el interés de su aplicación y se analizan los elementos que componen la organización de un sistema así como también como influyen unos en otros.

Se propuso avanzar en diferentes aspectos de cualquier empresa como lo son el personal, el área de recursos humanos, la gerencia, etc.

También se observa en el presente trabajo las consideraciones a tener en cuenta dentro de áreas claves de la empresa como son las ventas y cuentas por cobrar, los controles aplicables a cada caso en particular.

De lo expuesto anteriormente y a modo de breve conclusión se expone lo siguiente:

El clima organizacional o laboral es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional.

Este estudio permite saber cómo son percibidas las organizaciones por sus públicos internos, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal, qué problemas de comunicación confrontan, cómo funcionan las diferentes relaciones que se establecen entre el personal y sus jefes.

Una medición de este tipo comprende normalmente sólo una fase cuantitativa pero eventualmente, puede requerir de una etapa cualitativa para profundizar los objetivos de la investigación, especialmente en organizaciones de más de 200 trabajadores.

Dada su naturaleza, lo más recomendable es que ésta sea realizada por una entidad externa a la empresa con el fin de evitar posibles presiones o filtraciones de información y para neutralizar la desconfianza y resistencias que podría tener el personal para participar.

## BIBLIOGRAFIA

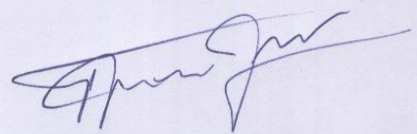
- Aguilar Moreno, Margarita, Pereyra López, Luis Fernando, Alcazar Ricardo Miguel (10-2003). Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm> (06-2011)
- Asociación de Jóvenes Empresarios del Principado de Asturias. (10-2007). Disponible en: <http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta%20clima%20laboral.pdf>
- Ayala Villegas, Sabino (08-2003). Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm> (05-2011)
- <http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta%20clima%20laboral.pdf>
- Bustos, Paulina, Miranda, Mauricio, Peralta Rodrigo, (06-2001). Disponible en, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm> (08-2011)
- Chávez, Cesar Mike (03-2011). Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones2.shtml> (06-2011)
- Chávez López, Geomara (09-2006). Disponible en <http://geomara-chavez-lopez.suite101.net/como-mejorar-la-productividad-de-mi-empresa-a1396> (07-2011)
- Cotton, Peter (06-2006). Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2068-desarrollando-un-clima-organizacional-optimo.html> (09-2011)
- Cukier, Mariana (08-2007). Disponible en <http://www.gestiopolis.com/marketing/rrppnet/encuesta-del-clima-laboral-como-oportunidad-de-comunicacion.htm>
- Espinoza Ramirez, Rosemarie Teresa (06-2005). Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos48/mejora-clima-organizacional/mejora-clima-organizacional4.shtml> (07-2011)
- Gan, Federico –Triginé, Jaume (2006). Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones *Capítulo 12, págs. 275-309*. Editorial Díaz de Santos, España.
- Goncalvez, Alexis, P (06-2008). Disponible en <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm> (06-2011)
- Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005) *Ética de la empresa Capítulo 2, págs. 51-89*. Editorial Paulinas, España

- Levering ,Robert (1988) Un gran lugar para trabajar. *Capítulo 5, págs. 225-26*. Editorial Vergara, España.
- Maisch Molina (07-2005). Disponible en <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/290-estudios-de-clima-organizacional.html> (05-2011)
- Martínez, Laura (04-2011) <http://www.monografias.com/trabajos33/cultura-clima-organizacional/cultura-clima-organizacional.shtml> (07-2011)
- Melamed, Alejandro(2010). Empresas más humanas *Capítulo 1, págs. 35-37*. Editorial Planeta, Argentina.
- Miró, Josep (09.2009). Disponible en [http://www.jmrconsulting.es/clima\\_laboral.pdf](http://www.jmrconsulting.es/clima_laboral.pdf) (06-2011)
- Mora Vanegas, Carlos (03-2007). Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/likert-y-su-aporte-al-clima-organizacional.htm> (06-2011)
- Paz, Carlos Alberto (10-2007). Disponible en <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/introduccion-al-clima-organizacional.htm> (06-2011)
- Samanay, Beyker (12-2007). Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos82/teoria-z-downsizing/teoria-z-downsizing2.shtml> (10-2011)
- Valdés Herrera, Clemente (02-2010). Disponible en <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/clima-organizacional.htm>(08-2011)
- Vélaz, Inaki (02-2008). Disponible en [www.unav.es/empresayhumanismo/publicaciones/cuadernos/index.htm](http://www.unav.es/empresayhumanismo/publicaciones/cuadernos/index.htm) (cuaderno N° 77). (11-2011)

Los autores de este trabajo declaran que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no hayamos dado a conocer en las referencias; que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta derechos de terceros.



Bernardo Brancato  
N° de Registro: 21558



Fernando Juri  
N° de Registro: 23510

