

Título: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*

Dedicatoria.

No pase en blanco.

No entregue los puntos fácilmente.

Mejore el mundo con su trabajo.

Nada peor que el desánimo y la falta de coraje.

Construya algo nuevo.

La victoria pertenece a los que luchan con tenacidad.

Suelte sus ideas.

Cuanto mayor las dificultades, mayor su valor.

Desarrolle sus talentos.

Participe activamente de la vida.

Deje huellas de bondad.

El secreto del éxito consiste en creer en las propias fuerzas, tener certeza que obtendrá un éxito rotundo.

Libérese urgentemente de la apatía.

Expulse de su mente el pesimismo y la indiferencia.

Si falta la convicción, de nada sirven los diplomas y los esquemas.

No se deje vencer por las dificultades, ellas siempre existirán.

Crea más en usted mismo, en su capacidad y en lo que va a hacer.

Levante la cabeza.

Coraje.

Antes la amargura de una derrota que la vergüenza de nunca haber luchado.

Hacia adelante.

Siempre sobran algunas piedras para la reconstrucción.

"Dedicado a mis nonos (Avelina y Luis) y a mis abuelos (Chiquita, José y Lidia)"

Rocío Torres.

Titulo: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*

Agradecimientos.

Inicialmente quiero darles las gracias a las personas que me dieron la vida, que me cuidan, me apoyan y que hicieron un gran esfuerzo para darme esta educación. Ustedes siempre confiaron en mi capacidad para poder llevar adelante la carrera y terminar mi Proyecto de Grado. GRACIAS Má (Mirta) y Pá (Edgardo) por tanto amor.

A mis hermanos (Nacho, Leo y Guido) por ser mis guardianes, por confiar en mí y por sobre todas las cosas GRACIAS por ser mis amigos.

A Lisandro, GRACIAS por elegirme cada día como tu compañera de vida. Me comprendes como nadie y me ayudas en cada nuevo proyecto. Gracias por ser mi sostén.

A mis dos princesas (Valentina y Juana), GRACIAS por darme la dicha de sentir este amor tan grande de tía a sobrinas.

A toda mi familia y amigos que siempre estuvieron listos para brindarme toda su ayuda.

Y por último y no por eso menos importantes, GRACIAS a DIOS por ser siempre ese sentimiento de alegría, tranquilidad y serenidad en cada momento de esta etapa de vida que está próxima a culminar espero ser digna por tan valioso esfuerzo.

Titulo: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma.

Autora: Rocío Belén Torres

Tutora: Lic. Alejandra Ballerini

-2014-

Título: “El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma”. *Rocío Belén Torres*

FORMULARIO C



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

**Facultad de Ciencias de la
Administración**

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: / / .

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado: El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma.

Integrantes: Rocío Belén Torres- Licenciatura en Recursos Humanos.

Profesor Tutor del PG: Ballerini Alejandra

Miembros del Tribunal Evaluador: Constanza Buteler, Ana Tosi.

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....
.....
.....
.....
.....

Título: “El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma”. *Rocío Belén Torres*

<u>INDICE</u>	<u>PÁGINA</u>
RESUMEN	1
CAPITULO I	2
1. Introducción en la empresa/organigrama	3
1.1. Planteamiento del problema	8
1.2. Objetivos	8
1.3. Justificación	9
CAPITULO II	10
2. Marco teórico	11
2.1. Objetivo de los estudios sobre clima organizacional	13
2.2. La cultura de la organización	14
2.2.1 Organización cultural definida	14
2.2.2 Cultura y valores sociales	15
2.3. Comunicación	18
2.3.1. Proceso de comunicación	19
2.3.2. Comunicación No verbal	20
2.3.3. Direcciones de la comunicación	20
2.3.4. Comunicación interpersonal	21
2.4. Personal gerencial	22
2.4.1. Liderazgo	22
2.4.2. Modelo de Liderazgo de Camino Meta	23
2.5. Cambio Organizacional	24
2.5.1 Tipos de cambios	27

Titulo: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*

2.5.2. Técnicas para reducir la resistencia al cambio	28
2.5.3. Las etapas del proceso de cambio	29
2.6. Teorías motivacionales	30
2.6.1 Teoría de Maslow	30
2.6.2. Teoría de los factores de Herzberg	32
2.6.3. Teoría X y teoría Y de Mc Gregor	32
2.7. Clima Laboral	33
2.7.1. Cuatro tipos básicos de clima Organizacional	36
2.7.2. Teoría del clima organizacional de Likert	44
CAPITULO III	49
3. Metodología	50
3.1. Preguntas de investigación	50
3.2. Identificación de las variables	50
3.3. Tipo y diseño de investigación	54
3.4. Población y muestra	54
CAPITULO IV	56
4. Presentación, análisis e interpretación de resultados	57
4.1. Datos demográficos	57
4.1.1. Datos demográficos de los empleados administrativos encuestados	57
4.1.2. Datos demográficos del personal gerencial entrevistado	63
4.2. Clima laboral y comunicación	64

Titulo: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*

4.3. Personal gerencial	78
4.4. Cambio organizacional	85
CAPITULO V	89
5. Conclusiones	90
BIBLIOGRAFIA	93
ANEXOS	96

RESUMEN

Esta investigación intentó indagar acerca del clima laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma que aconteció en el año 2010. Se trató de un estudio retrospectivo y descriptivo con trabajo de campo, no experimental, desde un enfoque mixto cuali-cuantitativo. Se aplicaron cuestionarios a los empleados administrativos y entrevistas al personal gerencial de la Planta Fluvial Despacho.

Dentro de los resultados obtenidos se destaca que los canales de comunicación existentes durante el proceso de cambio de firma no fueron efectivos ya que la información que recibían era escasa y poco clara: notificaciones formales vía mail, reuniones formales entre los miembros gerenciales, reuniones formales de presentación, charlas entre los empleados.

Se observó la existencia de un clima laboral autoritario percibido por los trabajadores administrativos, ya que la mayor parte de las decisiones se tomaban en la cima, delegando sólo aquellas medidas de menor importancia a escalones inferiores lo cual generó una rigidez ante cambios y necesidades imprevistas. Se les brindaba poca información de lo que estaba sucediendo provocando que durante dicha etapa sintieran molestia y confusión acerca de su futuro laboral, temor, incertidumbre, inestabilidad. La relación entre los pares administrativos era positiva aunque no existía mucha colaboración ya que cada uno estaba preocupado por su puesto de trabajo, asimismo supieron adaptarse a los cambios que se presentaron aportando cada uno de ellos sus conocimientos para sobrellevarlo de la mejor manera.

El desempeño del personal gerencial en el proceso de cambio de firma estuvo determinado por sus capacidades personales para desempeñar sus tareas específicas, el aspecto operativo, y la dificultad para la coordinación y conducción del personal, la gestión estratégica de la organización. Esto se evidenció en la falta de planes de acción para enfrentar el proceso de cambio de firma, y mejorar el clima laboral durante dicho periodo. Los trabajadores no percibían a sus gerentes como líderes constituidos.

Titulo: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*



CAPITULO I

INTRODUCCION

Para realizar este trabajo de investigación, se eligió una empresa petrolera del cordón industrial, de la ciudad de San Lorenzo. La misma cuenta con una planta de refinación y una planta fluvial donde se realiza el despacho de combustible. Se selecciono esta última como fuente de investigación. Esta empresa atravesó un cambio de firma en el año 2010 que trajo durante varios meses fuertes repercusiones, rumores de venta, despidos y cambios que fueron tema de debate en los medios de comunicación de la región. Viendo tales exposiciones surgió el interés de indagar sobre el tema y conocer cuáles fueron las percepciones de las personas que atravesaron este proceso y la situación actual.

Se manifestó a los encargados de la planta sobre la investigación que se deseaba realizar y se expresaron los motivos por los cuales se seleccionó la misma. Se puso en conocimiento, que el diagnóstico que se obtuviera no influiría en su organización, solo se informaría a los líderes y ellos decidirían si los datos que se recolectaron los usarían para futuros planes de acción que provoquen mejoras en la organización.

1. INTRODUCCIÓN EN LA EMPRESA/ORGANIGRAMA

Acerca de la empresa:

Es una empresa 100 % Argentina que opera en el mercado de la refinación de petróleo crudo y la comercialización de combustibles. Cuenta con la refinería y su planta fluvial y 340 puntos de venta integrados por estaciones de servicio y distribuidores agros.

Visión:

Es la compañía líder del mercado de refinación de petróleo y comercialización de combustible; y su calidad de servicio e innovación.

Titulo: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*

Misión:

Trabajar día a día para satisfacer la creciente demanda de energía del país, desarrollar una marca con visión de largo plazo de la mano de sus clientes.

Posee una política de medio ambiente y vela por la preservación del medio ambiente en las comunidades donde llevan a cabo operaciones y con ese objetivo realizan inversiones y encaran proyectos innovadores que minimicen el impacto ambiental e incrementen la seguridad de su actividad.

Por tal motivo:

- Las actividades, productos y servicios se alinean a normas internacionales reconocidas: ISO 9001: 2008; ISO 14001: 2004; OHSAS 18001: 2007.
- Cuenta con planes de capacitación de manera de mantener el personal altamente especializado, haciendo foco especialmente en temas de seguridad y cuidado de ambiente.
- Implementación de rigurosos procesos de mantenimiento de sus variables ambientales de manera de garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable.
- Reutiliza el agua de sus efluentes, a través de equipo de proceso, minimizando el uso de recursos naturales. Esto es posible gracias a su cercanía con el río Paraná, de donde se toma el agua para potabilizarla y suministrar a la empresa con la misma.

Productos y servicios.

Naftas

- Magnum: exenta de metales pesados, formulada para vehículos sofisticados con aditivos de estándar internacional.
- Súper: para todo tipos de vehículos nafteros, contiene aditivos multifuncionales que optimizan la combustión por su completa compatibilidad con el sistema de inyección. De esta manera se reduce emisiones de escape, prolongando la vida útil de metal e incrementando su performance tanto en ruta como en ciudad.

Titulo: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*

- Diesel: desarrollo para todo tipo de motores diesel de ciclo directo e indirecto o seguro un arranque en frío y mayor potencia gracias a su paquete de aditivos con propiedades detergentes, demulsificantes, antioxidantes y anticorrosivos manteniendo limpios los tambores e inhibiendo la corrosión.

DESPACHO SAN LORENZO

Ubicación: sobre el río Paraná.

Volumen despacho:

- 3500 m³ de productos

-150 camiones por día.

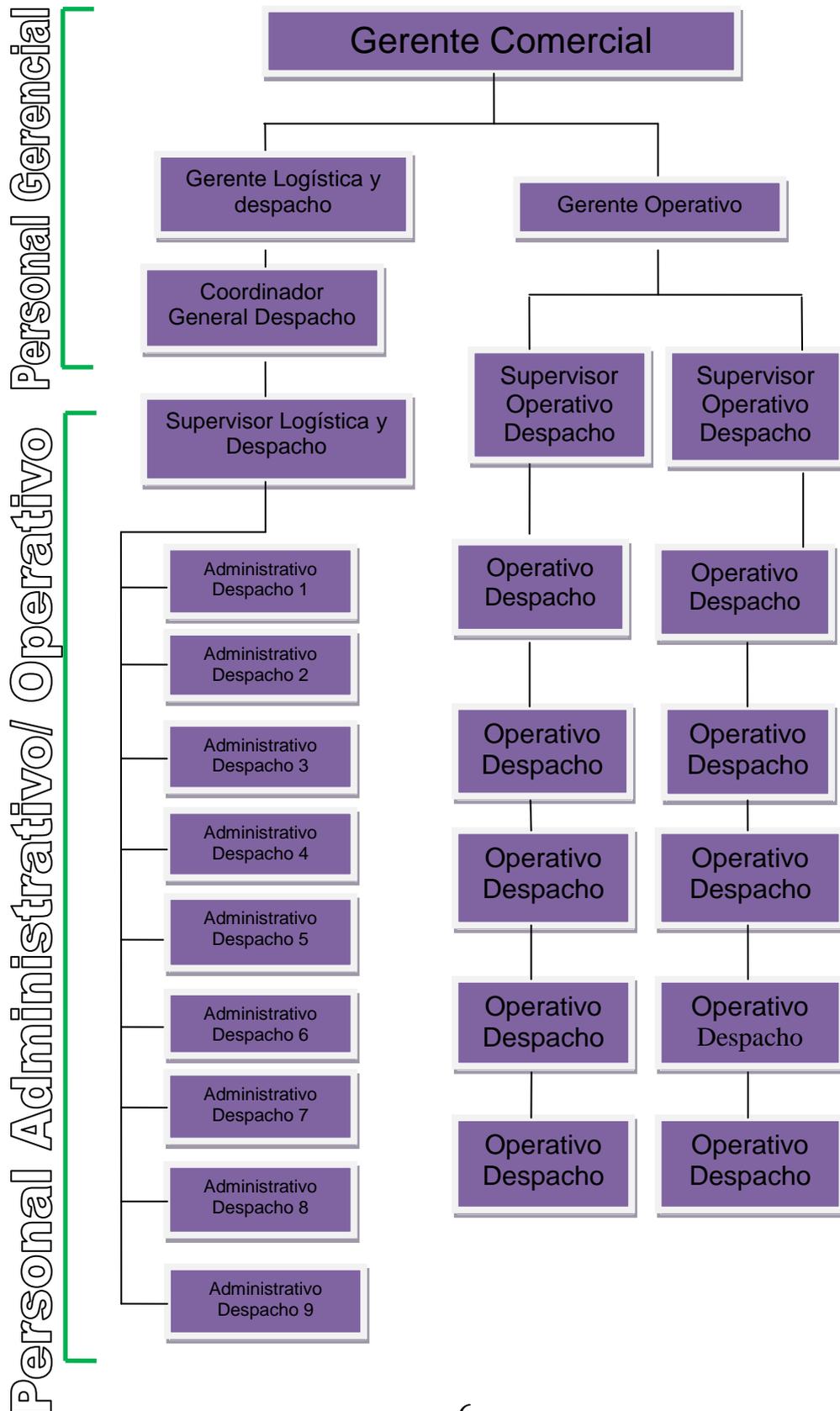
Unidades: La planta cuenta con unidades de proceso, unidades de especialidades asfálticas, usina, administración, tanques de productos terminados, talleres de mantenimiento y los almacenes

La estación de despacho San Lorenzo, es una de las que tiene tecnología de punta a nivel mundial, con procesos automatizados, desde la programación de despacho, el despacho todo hecho en forma automática, y modernísimas instalaciones.

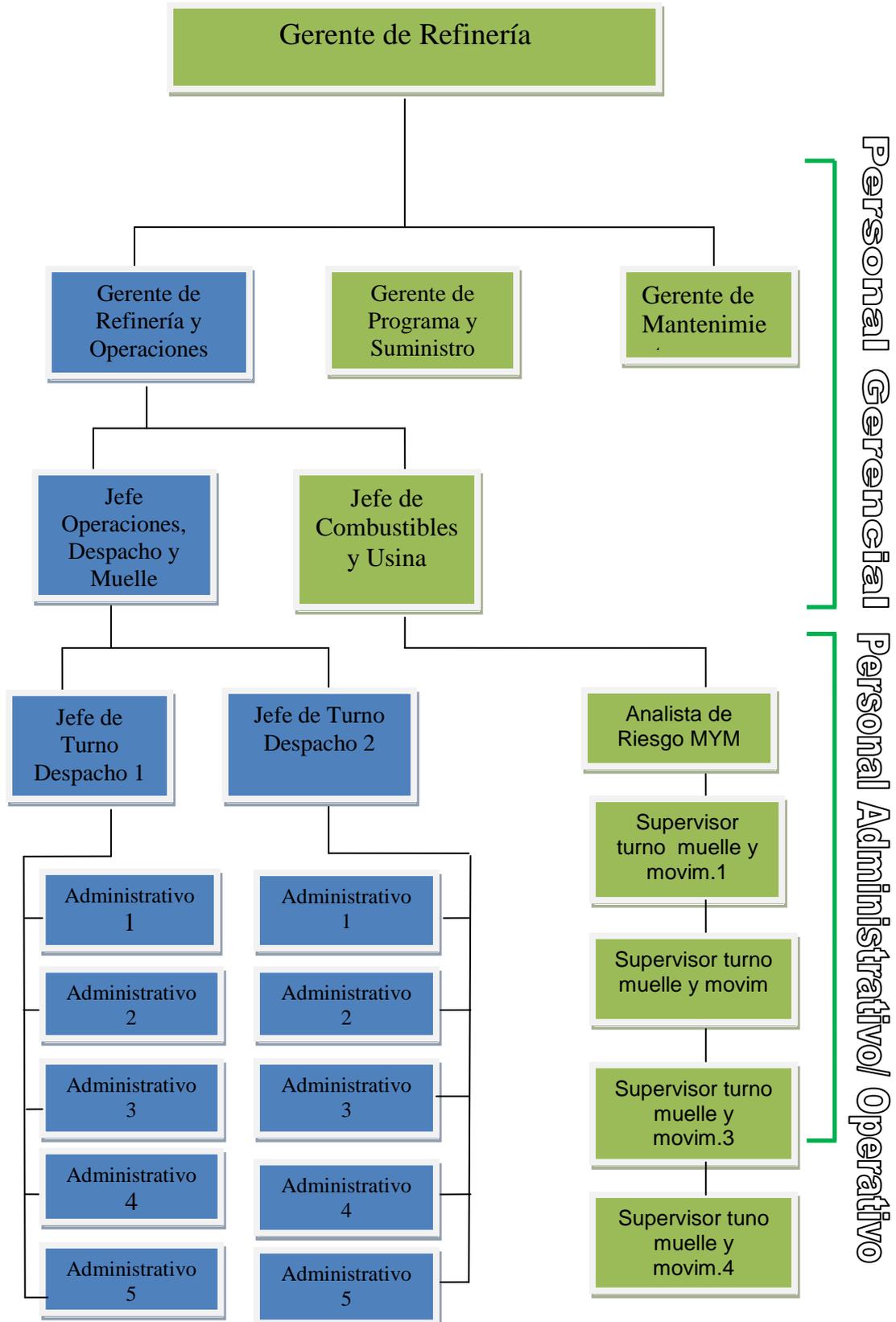
La planta fluvial cuenta con 4 islas de productos livianos, suficientes para despachar 8 camiones simultáneos y en la parte de pesados 3 islas con capacidad para 5 camiones simultáneos.

La cercanía que posee con el río Paraná permite tener una planta fluvial que hace la recepción de crudo y el despacho a las refinerías, está compuesta de tres muelles y hay un cargadero de camiones.

Organigrama de la Empresa N° 1: Planta Fluvial "Despacho"



Organigrama de la Empresa N° 2: Refinería



1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este trabajo de investigación tiene como unidad de observación a una empresa del sector petrolero, ubicada en el cordón industrial de la localidad de San Lorenzo, provincia de Santa Fe. Sus dueños eran de origen brasilero y después de muchos meses de negociación deciden venderla a capitales privados argentinos, en el año 2010.

La investigación está centrada en dicho cambio y en poder conocer cómo fue el clima laboral durante este proceso. Este estudio se propone abordar las percepciones de sus empleados sobre el impacto que trajo el cambio organizacional y el desempeño de los puestos gerenciales, donde se desarrollan los procesos empresariales de Recursos Humanos.

1.2. OBJETIVOS

Objetivos generales:

- Indagar acerca del clima laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de la ciudad de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma.

Objetivos específicos:

- Describir la organización empresarial durante el periodo de cambio de firma y el desempeño de los puestos gerenciales.
- Relevar los canales de comunicación existentes durante el proceso de cambio de firma.
- Registrar y analizar las percepciones de los empleados sobre el clima laboral que se vivió durante el cambio de firma.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo de investigación busca aportar datos que sean útiles para la planificación de cambios de firmas. Teniendo siempre presente y como elemento fundamental el clima laboral, es decir, las percepciones de los empleados y el desempeño de los puestos gerenciales con el propósito de abordar los factores que deben ser cambiados y cuáles pueden ser optimizados. Uno de los motivos de elección de esta temática fue saber que el estudio del clima organizacional es un tema de gran importancia hoy día para todas las organizaciones, porque se busca una continua mejora del ambiente organizacional, para así alcanzar el aumento de la productividad que demanda cualquier empresa, sin perder de vista la gestión del capital humano activo de mayor importancia dentro de la organización.

Resulta esta una temática interesante para abordar desde la formación en Recursos Humanos, ya que atravesar un cambio de firma es un momento sumamente relevante para una organización. En esta instancia es cuando puede advertirse los modos en que se llevan adelante los procesos de gestión y gerenciamiento de recursos humanos, y el impacto en la planta, en las actitudes y forma de desempeño del personal (administración, operativo y gerencial) y la consolidación de la empresa en manos de nuevos dueños.

Titulo: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*



CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

A lo largo de los años, el comportamiento humano ha sido objeto de interés por parte de los investigadores alrededor del mundo, debido al impacto y relación que éste tiene en el desempeño de las personas. De este modo, se han llevado a cabo estudios dentro de los diversos escenarios en los que las personas desarrollan sus actividades, siendo uno de los más interesantes y complejos el trabajo dentro de las organizaciones. A las conductas que muestran los individuos dentro de este contexto laboral se las conoce como comportamiento organizacional¹. Es importante reconocer qué tipo de conductas son las más efectivas para lograr un mejor desempeño, productividad y satisfacción de las personas dentro de las empresas y así, poder incentivar o promover dichos comportamientos. Investigaciones sobre el comportamiento de las personas en el trabajo han demostrado que el ambiente en el que se encuentran inmersas, les es psicológicamente significativo y tiene un impacto en su conducta y desempeño². Precisamente, el descubrimiento de que la organización es un entorno significativo para sus miembros ha conducido a la formulación del concepto de Clima Organizacional³.

En cuanto a las definiciones de clima organizacional, estas se agrupan en tres posturas o enfoques⁴.

Las definiciones objetivas u objetivistas privilegian una comprensión del clima como mero conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes⁵. Mañas, González y Peiró⁶ denominan a éste el enfoque estructural acerca de la formación del clima. Para este enfoque el clima existe de modo tangible y exterior a los individuos,

¹ PEIRÓ, J.M. (1984): "Psicología de la Organización" (dos volúmenes) UNED. Barcelona.

² BRUNET, Luc.(2004): "El clima de trabajo en las organizaciones" Definición, diagnostico y consecuencias, México, Trillas.

³ PEIRÓ, J.M. (1990)"Organizaciones: nuevas perspectivas psicológicas", Barcelona PPU.

⁴ SILVA, M. (1996) "El clima en las organizaciones, teoría método e intervención", Ed. EUS, S.L. 1ª Edición, Barcelona.

⁵ BRUNET, Luc. Op Cit

⁶ MAÑAS RODRÍGUEZ, M.A, GONZÁLEZ Romá, V. y PEIRÓ Silla, J.M (1999) "El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias". (Work-group climate. Determinants and consequences). Universidad de Almería: Instituto de Estudios Almerienses.

quienes están expuestos a él y tan sólo lo perciben. En conjunto, los integrantes de la organización tienen percepciones similares de su clima de trabajo. Al ser interrogados sobre él, lo reproducen sin modificaciones ni procesamiento.

Litwin y Stinger, proponen el Clima Organizacional como un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización.⁷

Las definiciones subjetivas o subjetivistas, entienden el clima como percepciones personales de los miembros de una organización. Con esta perspectiva se asume una postura tan extrema como la anterior. Es decir, el clima depende del estado de ánimo de quienes lo viven y, por tanto, sería mutable, poco fiable y tal vez hasta inabordable. Mañas y otros (1999) lo denominan enfoque perceptual de la formación del clima, en tanto privilegia lo subjetivo. El clima, desde esta perspectiva, es una descripción individual o personal del entorno organizacional.

Según Robbins, la percepción puede definirse como un "proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno".⁸

En tercer lugar, las definiciones integradoras que conciben al clima como el resultado de la interacción entre las características físicas de la organización y las características personales de los individuos que la componen. Son los individuos en su interacción recíproca y con el ambiente, los que dan lugar al consenso sobre el clima.

Teniendo en cuenta esta última postura, el trabajo de investigación se basará en ella. En todo ámbito de trabajo las características de la empresa y las características de las personas se relacionan entre sí, produciéndose un

⁷ LITWIN, G. y STRINGER R.A.(1978), "Motivation and organizational climate", Boston, Harvard Business School.

⁸ ROBBINS, S.P y COULTER, M..(2000), "Administración", Prentice Hall, sexta edición, México.

Titulo: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*

"feedback" permanente y cada una de estas variables influencia a la otra. Es por eso que un buen administrador de RRHH debe poner especial atención, tanto en las características personales de cada trabajador como en las organizaciones.

2.1. OBJETIVO DE LOS ESTUDIOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

¿Qué objetivos tienen los estudios sobre clima organizacional?

Según Alexis P. Goncalves " el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros".⁹

Estos estudios permiten en síntesis efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, etc.

Siempre se debe recordar que en el recurso humano se encuentra el capital empresarial mas valioso ya que es el que posee y desarrolla el Know How¹⁰ organizacional.

⁹ GONCALVES, Alexis. "Fundamentos del clima organizacional". Sociedad latinoamericana para la calidad (SLC) 2000.

¹⁰ Know-How, es neologismo del idioma inglés, que data del 1838. Se define como: "saber cómo hacer algo fácil y eficientemente: experiencia".

2.2. LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Todos los individuos poseen algo que los psicólogos llaman "personalidad". La personalidad de un individuo consiste en un conjunto de rasgos relativamente permanentes y estables. Cuando describimos a una persona como afectuosa, relajada, conservadora o innovadora, estamos describiendo rasgos de personalidad. Las organizaciones también tienen esa personalidad a la que denominamos *cultura*.¹¹

2.2.1. Organización Cultural Definida

Cultura organizacional es lo que los empleados perciben, y como aquella percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas. Edgard Schein definió cultura del siguiente modo:

*"Un patrón de suposiciones básicas -inventadas, descubiertas, o desarrolladas por un grupo en la medida que aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna- que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir; pensar y sentir frente a aquellos problemas".*¹²

La definición de Schein destaca que la cultura incluye los supuestos, adaptaciones, percepciones y aprendizajes. Este autor sostiene que la cultura organizacional posee tres estratos:

1. Incluye artefactos y creaciones que son visibles pero que frecuentemente no se pueden interpretar. Ejemplos: tecnología, arte, etc. Son visibles pero no siempre descifrable.
2. Valores o esas cosas que son importantes para las personas. Ejemplos: verificables en el entorno físico, verificables solo por consenso social. Gran nivel de conciencia.

¹¹ ROBBINS, Stephan- COULTER, Mary Op Cit.

¹² Adaptación de H.E.SCHEIN "Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers?" Sloan management Review, Otoño 1981 pag 64

3. Suposiciones básicas de las personas que guían sus comportamientos, acerca de cómo percibir, pensar, y sentir sobre el trabajo, las metas de desempeño, las relaciones humanas y desempeño de sus colegas. Ejemplos: relación con el entorno, naturaleza de realidad, tiempo y espacio, carácter de la naturaleza humana, naturaleza de la actividad humana, naturaleza de las relaciones humanas. Se dan por sentado preconscientes invisibles.¹³

Ejemplo de atributos culturales:

- Documentos
- Distribución física
- Amoblado
- Lenguaje
- Jerga
- Trabajo ético o práctico
- Trabajo justo por un pago justo
- Lealtad
- Compromiso
- Ayuda a otros
- Desempeño que lleva recompensas
- Equidad en la administración
- Importa ser competente

2.2.2. Cultura Y Valores Sociales

Las organizaciones son capaces de funcionar en forma eficaz solo cuando existen valores compartidos entre los empleados. Los valores son deseos o anhelos conscientes y afectivos de las personas y que guían su comportamiento. Los valores personales de un individuo guían su comportamiento dentro y fuera del ámbito laboral. Son principios rectores que

¹³ GIBSON- Ivancevich- Donnelly. "Las organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos" Editorial Mc Graw Hill. 10º edición.

llevan a preferir un modelo específico de conducta o estado final de existencia por oposición a, o en contraste con, otros.¹⁴

Los valores son las ideas de una sociedad respecto a lo que es correcto o incorrecto, se transmiten de generación en generación y se comunican a través de los sistemas de educación, las relaciones, las familias, las comunidades y las organizaciones

A veces los valores de una cultura resultan inconsistentes y contradictorios. Ello se explica por la diversidad cultural de una organización o sociedad, o bien por el proceso de cambio cultural según el cual unos valores van sustituyendo a otros.¹⁵

Los valores organizacionales sirven de referencia durante la toma de decisiones de una empresa y son operativos, ya que actúan sobre la realidad cotidiana a través de las formas de gestión y los procedimientos.

La cultura organizacional se nutre de diversos elementos que van desde la misión y visión de la empresa, sus principios, sus valores, sus lineamientos estratégicos; pero que son potenciados por el comportamiento individual de los miembros de la empresa, lo cual puede ser positivo o negativo dependiendo del grado de identificación que aquel tenga con la organización.

Existen siete dimensiones que captan la cultura de una organización:

1. *Innovación y aceptación de riesgos*
2. *Atención a los detalles*
3. *Orientación hacia los resultados*
4. *Orientación hacia las personas*
5. *Orientación hacia el equipo*
6. *Agresividad*
7. *Estabilidad*¹⁶

La cultura se transmite a los empleados en diversas formas, las que se utilizan con mayor frecuencia son los relatos (historias y mitos), los rituales, los símbolos materiales y el leguaje.

¹⁴ GIBSON- Ivancevich- Donnelly. *Ibidem*

¹⁵ GÓMEZ, Paola L. *Como aplicar los recursos humanos-1ª ed.* –Florida: Valletta Ediciones, 2007.

¹⁶ ROBBINS, Stephan- COULTER, Mary. *Op Cit*

Relatos. Los "relatos" de la organización consisten en la narración de acontecimientos o personas importantes, e incluyen temas como los fundadores de la organización, la violación de reglas, éxitos de personas que pasaron de la miseria a la riqueza, reducciones en la fuerza de trabajo, reubicación de empleados, reacciones ante errores del pasado, y la resolución de problemas de la organización. Son ejemplos concretos que contienen la filosofía organizacional.

Los *mitos* son muy similares, con la diferencia básica de que no son exactamente basados en hechos concretos; son historias idealizadas y siempre concordantes con los valores organizacionales.

Rituales. Los rituales son secuencias repetitivas de actividades con las cuales se expresan y refuerzan los valores clave de la organización y las metas más importantes, y se define quiénes son las personas imprescindibles y las prescindibles. De estas personas surge la figura de los *Héroes*, cuya función es proporcionar modelos, estableciendo patrones de desempeño y motivando a personas en varios niveles.

Símbolos materiales. La distribución física de las instalaciones de la organización, la ropa, los tipos de automóviles que se proporcionan a los altos ejecutivos son ejemplos de los símbolos materiales. El tamaño de las oficinas, la elegancia de los muebles, los "privilegios" ejecutivos, indican a los empleados quién es importante, el grado de igualitarismo que desea la alta gerencia y los tipos de comportamientos que la empresa espera y considera apropiados.

Lenguaje. Muchas organizaciones y cada sector de ella, usa el lenguaje como una forma de identificar a los miembros de una cultura. Empleando este lenguaje confirman la aceptación de la cultura organizacional y ayudan a preservarla.¹⁷

¹⁷ ROBBINS, Stephan- COULTER, Mary. Op Cit

Las organizaciones por lo general desarrollan expresiones particulares para describir a equipos de trabajo, al personal clave, los proveedores, los clientes y sus propios productos. Es muy probable que cuando ingresa un nuevo empleado se sienta abrumado con las siglas y las expresiones coloquiales, pero después de un tiempo, se vuelven parte natural de su lenguaje.

También se pueden diferenciar en culturas fuertes y débiles.

La cultura y el clima organizacional son complementarios, la cultura precede y fundamenta el clima. Algunos autores dicen que "el clima es el carácter y la cultura es la personalidad".

La cultura es el eje desde el que se construyen los vínculos. Es por todo esto que es muy importante a la hora de analizar el clima laboral. El conocer la cultura nos permite conocer mucho mejor la organización y sus empleados. La cultura organizacional influye y a su vez es influenciada por la calidad del clima laboral. Frecuentemente el concepto de Clima, se confunde con el de Cultura Organizacional, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, es decir, es cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización aunque comparta una connotación de continuidad y de evolución en el tiempo. Habría que hablar, por tanto, de un clima que no es uniforme dentro de la organización. Por el contrario, la cultura es estable y ha sido promulgada por los miembros de la misma. La conexión entre cultura y clima se basa específicamente en que las políticas, misión, valores que se manejen dentro de la empresa, es decir la cultura, influirá directamente en el comportamiento y en la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo.

2.3. Comunicación

Las organizaciones necesitan medir periódicamente su clima organizacional para saber cómo son percibidas por su público interno, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal y qué problemas de comunicación enfrentan.

A menudo se piensa que la comunicación es algo natural y espontáneo, de lo cual no hace falta ocuparse especialmente. Por lo tanto, es habitual que en las empresas no se cuente con elementos operativos concretos para resolver problemas vinculados a la comunicación, ni se observe claramente que la comunicación dentro de la empresa es una herramienta de gestión.

2.3.1. Proceso De Comunicación.

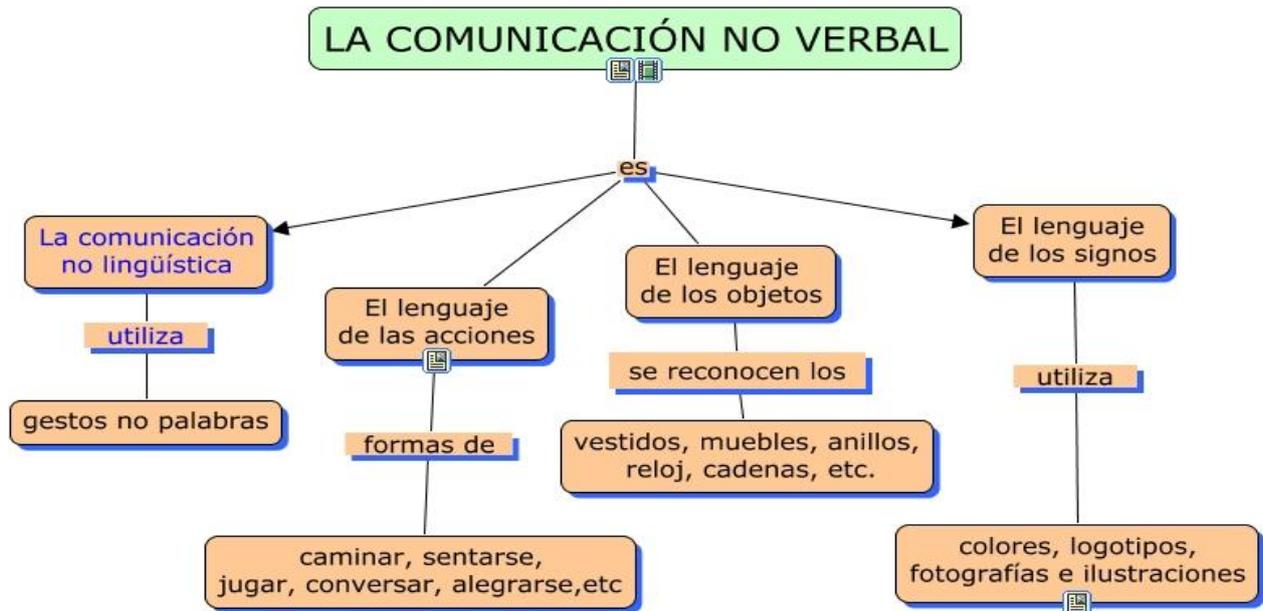
Los elementos básicos incluyen un comunicador, un codificador, un medio, un decodificador, un receptor, retroalimentación y ruido. Cada elemento en el modelo puede ser examinado en el contexto de una organización.

- **El comunicador.** Es un empleado con ideas, intenciones, información y un propósito de comunicación.
- **La codificación.** Es el momento en que se traducen las ideas del comunicador en un conjunto de símbolos sistemáticos. La forma principal de decodificar es el lenguaje.
- **Mensaje.** El resultado del proceso de codificación es el mensaje. El propósito del comunicador es expresado en forma de mensaje –ya sea verbal o no verbal-.
- **Medio.** Es el transportador del mensaje. Ejemplos: comunicación cara a cara, las conversaciones telefónicas, las reuniones de grupo, los mensajes de fax, video teleconferencias.
- **Receptor/decodificador.** Los receptores interpretan (decodifican) el mensaje a la luz de sus propias experiencias y marcos de referencias.
- **Retroalimentación.** Un retorno de retroalimentación entrega el canal para la respuesta del receptor que habilita al comunicador a determinar si el mensaje ha sido recibido y si ha producido la respuesta intencionada.
- **Ruido.** El ruido puede pensarse como todos los factores que distorsionan el mensaje intencionado. Puede ocurrir en cada uno de los elementos de la comunicación.¹⁸

¹⁸ GIBSON- Ivancevich- Donnelly. *Op Cit*

2.3.2. Comunicación No Verbal

Un comunicador no puede evitar la comunicación no verbal y por eso es tan impactante. La podemos definir como, mensajes enviados con la postura del cuerpo, las expresiones faciales y los movimientos de manos y ojos.¹⁹



Fuente: http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1223449831425_1162012458_46833/Comunicaci%C3%B3n%20no%20verbal.cmap²⁰

2.3.3. Direcciones De La Comunicación

- **Comunicación descendente.** La información viaja desde los niveles más altos de las organizaciones, desde los niveles gerenciales, hacia los niveles más bajos de la misma. Formas en los que se denota este estilo de comunicación son las instrucciones de trabajo, los memorándum oficiales, los comunicados de políticas, los procedimientos, los manuales y las publicaciones de la compañía.
- **Comunicación ascendente.** Comunicación que se desplaza a través de las funciones en una organización, necesaria para la coordinación y la integración

¹⁹ GIBSON- Ivancevich- Donnelly. *Ibidem*

²⁰ http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1223449831425_1162012458_46833/Comunicaci%C3%B3n%20no%20verbal.cmap

de las diversas funciones organizacionales. Este estilo requiere de mucha confianza por parte de los gerentes, en muchos casos no responden a los mensajes de los empleados, mientras que estos últimos rehúyen comunicarse ascendentemente.

- **Comunicación horizontal.** Es una comunicación necesaria para que algunas funciones organizacionales se cumplan de manera coordinada y efectiva. Se da cuando el jefe de un departamento se comunica con el jefe de otro departamento para tratar una temática puntual. La comunicación de par-a-par es frecuentemente necesaria para la coordinación y puede también entregar una satisfacción de necesidad social.
- **Comunicación diagonal.** Es el canal de comunicación menos utilizado en la organización y se da cuando los anteriores no resultan efectivos. Atraviesa las funciones y niveles en una organización.²¹

2.3.4. Comunicación Interpersonal

Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional. A través del mismo se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, se enseñan metodologías de pensamiento, se conocen las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes, se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión y los objetivos de una organización.

Las llamadas comunicaciones interpersonales, pueden variar desde órdenes directas a expresiones casuales. Son las comunicaciones cara a cara en ambientes de grupos. El problema que surge cuando los gerentes intentan comunicarse con otras personas puede conectarse a las diferencias perceptuales y a las diferencias del estilo interpersonal. Sabemos que cada gerente percibe el mundo a través de su entorno, experiencias, personalidad, marco de referencia y actitud. Los gerentes se relacionan y aprenden del medio (incluyendo a la gente en el ambiente).

²¹ GIBSON- Ivancevich- Donnelly. *Ibidem*

2.4. Personal Gerencial

Las comunicaciones interpersonales efectivas, están relacionadas con las actividades cotidianas de los gerentes. Ellos son los encargados de dar las órdenes, indicar las tareas a realizar, comandos e instrucciones, por eso la información que entregan debe ser comprendida. Los receptores deben aceptar y ejecutar las órdenes de los superiores. Dependiendo de cómo se lleve a cabo esta comunicación el desempeño efectivo es crucial.

Se pueden identificar cuatro estilos gerenciales:

- TIPO A, los gerentes que son líderes autocráticos, típicamente retraídos. Muchas veces son comunicadores interpersonales pobres.
- TIPO B, los gerentes que buscan buenas relaciones con los subordinados pero son incapaces de expresar sentimientos abiertamente; son comunicadores interpersonales inefectivos.
- TIPO C, los gerentes están interesados solamente en sus propias ideas, no en las opiniones y las ideas de los demás; usualmente no son comunicadores efectivos.
- TIPO D, los gerentes se sienten líderes de expresar sus sentimientos y de que los otros también lo hagan; comunicadores interpersonales más efectivos.²²

2.4.1. Liderazgo

En 1947, Rensis Likert empezó a estudiar cómo manejar mejor los esfuerzos de los individuos para lograr la producción deseada y la satisfacción de objetivos. El propósito de la mayor parte del equipo de investigación de liderazgo inspirado en Likert en la Universidad de Michigan fue descubrir los principios y métodos del liderazgo efectivo. Los criterios de efectividad usados incluían:

²² GIBSON- Ivancevich- Donnelly. Ibidem

Satisfacción laboral de los miembros de la organización.

1. Índices de cambio de personal, ausentismo y reclamos.
2. Costos
3. Motivación gerencial y de los empleados, etc.²³

Los datos fueron obtenidos de empleados con diferentes tareas laborales, desde mano de obra no especializada hasta trabajos especializados. En las entrevistas a líderes y seguidores, los investigadores identificaron dos estilos de liderazgos; líderes centrados en el trabajo y líderes centrados en el empleado.

Líderes centrados en el trabajo: una persona que supervisa y observa cercanamente el trabajo de otros.

Líderes centrados en el empleado: una persona que solo supervisa el trabajo de otros modo generales. El intenta permitir que otros se sientan con autonomía y apoyo.

2.4.2. Modelo De Liderazgo De Camino-Meta

Esta teoría sugiere que un líder necesita influir en las percepciones de metas laborales, metas de auto-desarrollo y caminos hacia el logro de metas.

Conducta de liderazgo: hay cuatro conductas específicas de un líder: directiva, de apoyo, participativa y de logro.

Directivo. El líder proporciona gran estructura. Se recomienda cuando los seguidores desean un líder con autoridad, poseen locus de control externo y tienen baja capacidad. También se recomienda en ambientes de trabajo complejos o poco definidos en donde la autoridad formal es fuerte y el grupo de trabajo ofrece satisfacción laboral a sus integrantes.

De apoyo. El líder ofrece una gran consideración a sus seguidores, quienes no desean un líder autocrático, poseen un locus de control interno y tienen alta

²³ ROBBINS, Stephan- COULTER, Mary. Op Cit

capacidad de ejecución. También se recomienda cuando la autoridad es débil, las tareas son sencillas o repetitivas y el grupo de trabajo no tiene cohesión.

Participativo. El líder integra las participaciones del empleado en la toma de decisiones. Esto se recomienda cuando el empleado tiene locus de control interno, alta capacidad, y cuando las tareas son complejas. En estas circunstancias tanto la variable de autoridad como la de satisfacción laboral del grupo no son determinantes.

Orientado al logro. El líder establece objetivos difíciles, pero alcanzables, premiando el buen desempeño de los seguidores. En este caso el líder manifiesta alta estructura y consideración. Esto es conveniente cuando los seguidores están abiertos al liderazgo autocrático, poseen locus de control externo pero tienen capacidad elevada, o la tarea es simple y repetitiva.

Esta teoría nos permite conocer con más profundidad las conductas y características de los líderes de la empresa. En una organización donde los líderes orientan y aconsejan a sus subordinados determinados logro de objetivos a fin de que puedan obtener recompensas, reconocimiento, valoración. Esto contribuye a generar un clima organizacional satisfactorio.²⁴

2.5. Cambio Organizacional

El **cambio organizacional** es aquella estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras.

Para poder tener el conocimiento de cuándo hacer cambios en la organización se necesita tener una buena planeación, tener bien identificado cuáles son sus defectos, identificar problemas y errores que la organización sufre, y poder anticipar las consecuencias.

²⁴ RODRIGUEZ, Darío M. "Diagnostico Organizacional" 6 edición. Editorial Alfaomega.

La importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio resulta cada día más indiscutible. Los ejecutivos y los administradores que quieran implementar cambios deben tener visión de futuro, comunicar esta visión a sus empleados, establecer expectativas claras para el desempeño y desarrollar la capacidad para ejecutarla, mediante la reorganización del personal y la reasignación de los activos.

¿Qué es el cambio?

La real academia Española de la Lengua lo define así: "Acción o efecto de cambiar". Esta definición no nos tiene que hacer olvidar que debemos entender todo cambio no como un evento puntual y localizado en el tiempo, sino, por el contrario, como un proceso continuo, lento, interactivo y multifactorial. El poder del factor humano conducirá la transición al cambio y la implementación de este dentro de la organización.

Es preciso tener claro los siguientes puntos (simples pero relevantes) en todo proceso de cambio:

1. El personal necesita tiempo para ajustarse, comprender y comprometerse con el cambio.
2. Son necesarios muchos pasos para preparar al personal para el cambio y ayudarle a enfrentarse a él, de tal forma que se percibe no como una amenaza, sino como un aliado. Para ello reviste gran importancia la comunicación en ambos sentidos (feedback)
3. Es necesario consultar e informar de los pequeños logros que se van consiguiendo y de los problemas que van surgiendo en el proceso de cambio, e involucrar al personal para que aporte soluciones.
4. Cuanto más claros seamos con los empleados mejor.

Algunas veces, el proceso de cambio lleva consigo la negociación, sobre todo con aquellas personas que se oponen a él. Es necesario que de esa negociación salgan beneficiados ambas partes.²⁵

²⁵ QUIRANT ESPINOSA, Amparo y ORTEGA GIMÉMNES, Alfonso. "El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio". Revista de Empresa. Nº 18. Octubre-Diciembre 2006.

Dentro del cambio en una organización podemos distinguir:

- Fuerzas externas, provienen de diversas fuentes como, los cambiantes deseos del consumidor, la aprobación de nuevas leyes que obligue a hacer modificaciones físicas, la tecnología y también los cambios económicos.
- Fuerzas internas, suelen generarse a partir de las operaciones internas o en respuesta al impacto de cambios externos. Algunos de ellos pueden ser: la redefinición o modificación de estrategias, la fuerza de trabajo (muy pocas veces es estática: su composición cambia en términos de edad, educación, sexo, etc), el sistema de remuneraciones, la introducción de nuevos equipos y también las actitudes del empleado.

El cambio puede ser tratado

- Como un proceso reactivo: en este caso, la dirección opta por mantener a la organización en un curso fijo, solucionando los problemas conforme se van presentando, por lo que apenas implica planificación de las actuaciones, dado que la propia dirección no considera al cambio "amenazador" para su existencia.
- Como un proceso proactivo. En este caso, existen acciones deliberadas para modificar el statu quo, puesto que lo que se intenta es anticiparse al cambio tanto en el exterior como en el interior de la organización y encontrar las formas de salir con éxito de las nuevas situaciones.²⁶

Ante un cambio que acontece a la organización, las reacciones –tanto en los directivos como en los empleados- resultan muy diversas. Las más comunes son las siguientes:

- Negar que el cambio está teniendo lugar.
- Ignorar el cambio, en la falsa esperanza de que los problemas desaparezcan por si solos con el transcurso del tiempo.

²⁶ BOHLANDER, Gregorio; SNELL, Scott y SHERMAN, Arthur. "Administración de recursos humanos". Decimosegunda edición. Editorial: Thomson Learning. México 2001.

- Plantear resistencias al cambio (miedo, incomprensión del cambio, etc.)
- Aceptar el cambio y adaptarse a él, concibiéndolo como una nueva forma de vida.
- Anticiparse al cambio y planificar, como hacen las empresas más progresistas.²⁷

2.5.1. Tipos De Cambio

De forma sencilla caracterizamos los tres tipos básicos de cambio que se pueden presentar en una organización para amoldarse a los cambios ocasionados en su entorno como en su interior.

1. **Cambio evolutivo.** El statu quo varía de forma mínima. El cambio es moderado y lento.
2. **Cambio evolucionario.** El statu quo varia rápida, abrupta e intensamente. Este tipo de cambio transforma las expectativas de los involucrados generando un gran volumen de resistencia.
3. **Cambio sistemático.** El statu quo se transforma sin prisa, pero sin pausa, analizando cada paso y corrigiendo los errores que van apareciendo. En este tipo de cambio, se disponen los mecanismos que se consideran más adecuados, con el fin de preparar a las personas para poder recibir el cambio como un aliado y no como una amenaza.²⁸

El tipo de cambio más conveniente es el último, pero no quiere decir que siempre lo sea. Para poder determinar cuál utilizar dependerá del tipo de organización, teniendo en cuenta estructura, sector, entorno, personal, etc.

Es frecuente que las personas se resistan a cambiar porque ello entraña que deben modificar o abandonar las formas de trabajar que han tenido éxito, o cuando menos les resulta conocido.

²⁷ QUIRANT ESPINOSA- ORTEGA GIMÉMNES, Alfonso. Op Cit.

²⁸ QUIRANT ESPINOSA- ORTEGA GIMÉMNES, Alfonso. Ibidem.

Los tipos de cambios más frecuentes son:

1. **Resistencia lógica.** Surge del tiempo, y del esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, incluyendo las labores que deben aprenderse para desempeñar las nuevas funciones.
2. **Resistencia Psicológica.** Se expresa en términos de los intereses y sentimientos individuales de los empleados con respecto al cambio. Podría hablarse aquí de variables como el temor a lo desconocido, la desconfianza en el liderazgo de la gerencia o el sentimiento de seguridad amenaza.
3. **Resistencia sociológica.** Se manifiesta por medio de los intereses y valores del grupo, poderosas fuerzas que deben atenderse con delicadeza.²⁹

2.5.2. Técnicas Para Reducir La Resistencia Al Cambio

- **Educación y comunicación:** La resistencia puede reducirse mediante la comunicación con los empleados para ayudarlos a ver la lógica del cambio. Esta táctica supone que la fuente de resistencia proviene de una mala información o mala comunicación; si los empleados reciben toda la información y sus dudas son aclaradas, ya no se resistirán al cambio. Esto puede lograrse mediante conversaciones personales, memos, reuniones en grupo o informes. Funciona siempre y cuando la fuente de la resistencia sea una comunicación inadecuada y que las relaciones gerente-empleado se caractericen por una confianza mutua y la credibilidad. Si estas condiciones no se dan, es poco probable que tenga éxito.

- **Participación:** Es difícil que las personas se resistan a una decisión de cambio en la cual ellos participaron. Antes de que se efectúe un cambio, los que se oponen pueden involucrarse en el proceso de decisión. Siempre y cuando los participantes cuenten con la experiencia para hacer una contribución significativa, su participación puede reducir la resistencia, obtener un compromiso para que el cambio tenga éxito e incrementar la calidad de la

²⁹ QUIRANT ESPINOSA- ORTEGA GIMÉMNES, Alfonso.Ibidem.

decisión de cambio. Sin embargo, esta técnica tiene ciertas desventajas: la posibilidad de una mala solución y el tiempo que requiere.

- **Facilitación y apoyo:** Los agentes del cambio pueden ofrecer variedad de elementos de apoyo para reducir la resistencia. Cuando los temores y la ansiedad de los empleados son elevados, la asesoría y terapia para los empleados, un nuevo entrenamiento de habilidades, o un permiso de ausentarse del trabajo durante un período corto pudieran facilitar el ajuste. La desventaja de esta táctica como de las anteriores, es que el tiempo es sumamente demandante. Además, es costosa y su puesta en práctica no garantiza el éxito.

- **Negociación y voto colectivo:** Modificar y distorsionar los hechos para hacerlos aparecer más atractivos, retener información perjudicial y crear falsos rumores para que los empleados acepten un cambio son ejemplos de Negociación. Tanto negociación como el término voto colectivo son relativamente baratos y son formas fáciles para ganar el apoyo de adversarios, pero las tácticas pueden fallar de manera lamentable si los sujetos llegan a enterarse, que están siendo engañados o utilizados. Una vez que se haya descubierto el engaño, la credibilidad del agente de cambio puede caer hasta cero.³⁰

2.5.3. Las Etapas Del Proceso De Cambio

Existen tres fases principales que todo proceso de transformación debe recorrer, y todas se cumplen inexorablemente.

La Primera es un período de Cuestionamiento, de Retar el Status, de Fijar Metas, y de Diseñar.

La segunda etapa es un período de Cambio, de Aclarar, de Reforzar. Aquí es donde se hace el verdadero trabajo pesado del Cambio. Se crean

³⁰ ROBBINS, Stephan- COULTER, Mary. Op Cit

estructuras, se desarrollan nuevos sistemas y se fomentan nuevas actitudes y formas de trabajar.

La tercera etapa es un período de Consolidación, de Institucionalización y de Evaluación. Esta es la etapa donde se hace permanente el cambio. Se concientiza a los trabajadores que es perdurable en el tiempo el cambio.³¹

2.6. Teorías Motivacionales

2.6.1. Teoría De Maslow

Abraham Maslow fue un psicólogo humanista y propuso la idea de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. Necesidades fisiológicas: alimento, bebida, vivienda, satisfacción sexual y otras exigencias físicas.
2. Necesidades de seguridad: seguridad y protección contra daños físicos y emocionales, así como la seguridad de que será posible seguir satisfacción las necesidades físicas.
3. Necesidades sociales: afecto, sensación de pertenencia, aceptación y amistad.
4. Necesidades de estima: factores internos de estima, como respeto por sí mismo, autonomía y logros, y también factores externos de estima, como prestigio, reconocimiento y atención.
5. Necesidades de autorrealización: crecimiento personal, logro del propio potencial y autorrealización; el impulso de llegar a ser todo lo que la propia capacidad le permita.³²

Maslow afirmó que cada uno de los niveles de la jerarquía debe satisfacerse en forma sustancial antes de que pueda activarse el siguiente y que una vez que una necesidad está sustancialmente satisfecha deja de ser un factor motivador del comportamiento.

³¹ <http://cambioorganizacionalwikic.blogspot.com.ar/>

³² ROBBINS, Stephan- COULTER, Mary. Op Cit

Esta teoría forma parte del marco teórico ya que conociendo en qué nivel de la pirámide se encontraba cada trabajador podríamos conocer o intuir como percibían el clima laboral durante el proceso de cambio.

Cuando los trabajadores satisfacen un nivel mínimo, aceptable, de sueldos, que les permite asegurar la satisfacción de sus necesidades fisiológicas. Aparece la necesidad de contar con seguridad laboral, que permita que las personas puedan estar tranquilas respecto al futuro cercano. Una vez que el trabajo se presenta como estable, las personas desearán estar informados de lo que ocurre en la organización. Sentirse como un miembro con derecho o ser considerado parte de la organización. Esto puede ser ofrecido a través de una adecuada participación informativa, pero en los casos que no se da es posible que surjan rumores.

Esto demuestra que a mayor satisfacción del empleado, la percepción del mismo en relación al clima será más favorable.



Fuente: Página web. <http://www.audistico.es/piramide-de-maslow/>³³

³³ <http://www.audistico.es/piramide-de-maslow/>

2.6.2. Teoría De Los Factores De Herzberg

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg (citado por Chiavenato, 1989)³⁴ clasificó dos factores sobre la motivación.

A juicio de Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son algo separados y diferentes de los que dan lugar a la insatisfacción en el trabajo. Por lo tanto, los gerentes que se proponen y logran eliminar los factores causantes de insatisfacción en el trabajo pueden introducir cierto grado de armonía en el centro laboral, pero no necesariamente la motivación, ya que los factores causantes de insatisfacción en el trabajo no generan motivación en los empleados Herzberg los caracterizo como **factores de higiene**. Cuando esos son adecuados la gente no se siente insatisfecha, pero tampoco está satisfecha. Para motivar a las personas en sus trabajos sugirió que se haga énfasis en los **motivadores**, es decir, los factores que aumentan la satisfacción en el trabajo.

2.6.3. Teoría X Y Teoría Y De Mc Gregor

Dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X y la teoría Y. En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad. Es necesaria una supervisión constante, este tipo de control lleva a que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible. La teoría Y supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo.

³⁴ CHIAVENATO, L. (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc. Graw-Hill Interamericana de México: S.A

Esta teoría permite conocer y analizar las características de los empleados dentro de la organización buscando calificarlos e identificarlos con los empleados de tipo Y o X.³⁵

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

2.7. Clima Laboral

Antes de comenzar a analizar el Clima Organizacional es conveniente dar una definición que en pocas palabras englobe el significado del término Clima Organizacional.

El concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional.

Debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la "personalidad" de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.³⁶

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener como 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, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a

³⁵ ROBBINS, Stephan- COULTER, Mary. Op Cit

³⁶ RODRIGUEZ, Darío M. "Diagnostico Organizacional" 6 edición. Editorial Alfaomega.

la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.³⁷

A pesar de que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Según Robbins, la percepción es el proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su ambiente. La investigación de la percepción demuestra sistemáticamente que varios individuos pueden mirar la misma cosa, pero percibirla de modos diferentes.³⁸

Por ejemplo, un gerente puede interpretar el hecho de que su asistente requiere de ordinario varios días para tomar una decisión importante, como prueba de que esa persona es lenta, desorganizada y temerosa de tomar decisiones. En cambio otro gerente, con el mismo asistente, podría interpretar la tendencia descrita como evidencia de que dicho empleado es reflexivo, minucioso y ponderado.

Existen diferentes factores que pueden influir en la percepción de las personas. Estos son:

- **El que percibe.** Cuando un individuo observa un objetivo e intenta interpretar lo que ha visto, las características personales de dicho individuo influyen poderosamente en su interpretación. Entre esas características personales figuran: actitudes, personalidad, motivos, intereses, experiencias y expectativas.
- **El blanco u objetivo.** En un grupo, las personas estridentes tienen más probabilidades de ser percibidas que las personas tranquilas. Lo mismo sucede con los individuos que son extremadamente atractivos o los que son desagradables. En virtud de que los blancos y objetivos no se observan en

³⁷ Goncalves, Alexis. Op Cit

³⁸ ROBBINS, Stephan- COULTER, Mary. Op Cit

forma aislada, la relación entre el blanco y el fondo influye también en la percepción, así como nuestra tendencia a agrupar los objetivos cercanos entre sí y los que nos parecen similares.

- **La situación.** El contexto en el cual vemos los objetivos o eventos también es importante. El momento en el que un objeto o evento es observado puede influir en la atención, lo mismo que la localización, la luz, el calor y muchos otros factores determinados por la situación.³⁹

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- I. Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- II. Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección.
- III. Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- IV. Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- V. Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.⁴⁰

³⁹ ROBBINS, Stephan- COULTER, Mary. Ibidem

⁴⁰ RODRIGUEZ, Darío M. Op Cit

"La gente feliz entrega mejores resultados".

Un clima organizacional agradable, es una inversión a largo plazo. La gente aprecia el lugar de trabajo que le brinda espacios de realización y sana convivencia, donde son valorados y mantienen relación satisfactoria con compañeros que buscaban los mismos objetivos: aportar sus talentos, crecer como personas y profesionales y obtener mejoras económicas y de reto. El personal gusta de trabajar en empresas exitosas que obtienen resultados superiores en cada periodo y que les permite ser parte de ese éxito, sabiendo que la gente es el capital más importante de la organización. Con un entorno como el descrito, es fácil predecir que el nivel de compromiso aumentará y que el logro de resultados puede ser garantizado.

Una organización con una disciplina rígida, con demasiadas presiones al personal, con alto enfoque a procesos y resultados y con poca atención a la satisfacción de la gente, sólo obtendrá logros a corto plazo, pero no asegura su sustentabilidad en el futuro.⁴¹

El principal objetivo que se puede tener en un cambio de clima organizacional es mejorar la efectividad. Este parece ser el camino corto para mejorar las cosas; si nosotros queremos tener una organización efectiva debemos desarrollar una cultura centrada en resultados.

2.7.1. Cuatro Tipos Básicos De Clima Organizacional

- 1) Orientado al Control (basado en sistemas)
- 2) Orientado al Desarrollo de la Libertad Profesional (basado en la confianza a la gente)
- 3) Orientado a la Productividad y el Rendimiento (basado en la optimización continua de los procesos de producción)
- 4) Orientado al Desafío (basado en la colaboración en equipo).⁴²

⁴¹ http://www.valorhumano.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=70:clima-organizacional&catid=36:noticias-de-valor-h

⁴² REDDIN, W. Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. Rev. Nueva Empresa. Cuadernos de Management, para una dirección eficaz. Noviembre 2004. Accesible en: www.gref.org

Estilos de los máximos directivos:

Esta es la forma en que la gente directiva piensa que la organización debería ser manejada, reflejada en la forma que ellos actúan con los miembros de su equipo.

- **Estilo del fundador:** El impacto del fundador de la empresa pueden persistir por largo tiempo o para siempre. Esto se hace evidente en las religiones, pero también puede presentarse en organizaciones seculares.
- **Grupo dominante:** La alta administración de algunas organizaciones comprende el grupo dominante. Por ejemplo: tipo de marketing, actuarios, ingenieros, contadores, profesores, gentes del mismo estilo básico, etc. Una concentración de cualquier tipo de ellos en posiciones de poder puede influir en el clima organizacional.
- **Familia dominante:** La familia, así como el fundador en forma individual, puede ejercer una profunda influencia en el clima, particularmente pero no necesariamente, si la empresa es pequeña.
- **Tecnología:** En cierto grado, el clima organizacional depende de la tecnología pero en otro es independiente de ella. El grado preciso de influencia puede identificarse realizando una comparación con empresas del mismo sector o con otras que se encuentren en diferentes mercados.

Los cuatro climas organizacionales que se necesita conocer son derivados de dos dimensiones del clima. Estas dimensiones son: Orientación a la Tarea (OT) y Orientación a la Relación (OR).

Orientación a la Tarea (OT): La orientación a la tarea enfatiza la productividad, hace que el trabajo sea realizado, iniciando, organizando y dirigiendo.

Orientación a la Relación (OR). La orientación a la relación enfatiza a la gente y se evidencia por: escuchar, confiar y motivar.⁴³

Esas dos variables dan como origen a cuatro tipos básicos de clima organizacional, dependiendo el grado en el que están presentes.

Cuando un piensa en efectividad en el sentido amplio del término, lo que subyace es la realidad de que algunas condiciones climáticas se ajustan muy bien a las características del ambiente y sus actores derivándose un impacto favorable, ya que como consecuencia de la influencia de este, se estimula un desempeño de alta efectividad. De esta forma cuando un manager percibe el tipo de clima que es susceptible de estimular un alto desempeño y realiza un conjunto de influencias para producir ese clima, estará creando deliberadamente las condiciones para la efectividad. Si por el contrario, el manager no ha sido capaz de descifrar el clima susceptible de estimular un desempeño óptimo y se inclina por impulsar las condiciones que "le gustan" o que "ha aprendido" respectivamente de su impacto potencial, estará generando un clima que resultará desfavorable ya que no se ajusta en manera alguna a las características del ambiente y sus actores. En este último caso vemos con claridad como el manager se inclina por acciones específicas para la creación del clima, en vez de inclinarse por el impacto favorable de un clima en particular.

De acuerdo con lo anterior, se puede considerar que existen dos tipos de organización. Una de ellas puede ser considerada como "orientada a actividades", la otra considerada como "orientada a resultados. La principal diferencia entre las dos, son las necesidades de la tecnología, los clientes y la amplitud del ambiente. Las diferentes combinaciones de alta y baja de la orientación a la tarea, de la orientación a la relación y de la orientación a la efectividad, dan como resultado ocho tipos de clima, cuatro orientados a actividades, es decir a lo que se hace y cuatro orientados a resultados, es decir a lo que se logra.⁴⁴

⁴³ REDDIN, W. Ibidem

⁴⁴ REDDIN, W. Ibidem



Fuente: Reddin, W. gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad.⁴⁵

Estos cuatro climas orientados a actividades y los cuatro climas orientados a resultados, son derivados de los climas básicos. Cuando éstos son impulsados inapropiadamente, el clima básico con orientación a la producción recibe el nombre de clima autoritario, cuando el clima básico orientado a la producción es usado apropiadamente recibe el nombre de clima productivo.

- **Clima estancado:** El clima estancado es aquél que resulta de una baja orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son inapropiadas, creando por lo tanto una condición en la que el esfuerzo individual y el estado de ánimo se mantienen en un nivel mínimo ignorando el impacto de esto en la efectividad. El clima es percibido como altamente interesado en el apego a la forma, desestimando el valor del impacto. Separado, poco creativo y baja involucración; resistente al cambio, con una baja preocupación a errores excepto para cubrirse ante ellos, se trabaja bajo reglas, con muchas personas trabajando para hacer las cosas difíciles para otros.

⁴⁵ Reddin, W. Ibidem

- **Clima de sumisión:** El clima de sumisión es aquél que refleja una baja orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son inapropiadas, creando por lo tanto una orientación a acciones amigables que no favorecen a la efectividad. Este clima motiva que la organización sea percibida como agradable, cálida y amable; con una alta dosis de pasividad. Hay en general pocas iniciativas, una dirección muy difusa y poco preocupado con los estándares de desempeño y resultados; proclive a acciones para minimizar los conflictos.
- **Clima autoritario:** El clima autoritario es aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son inapropiadas, creando por lo tanto una atmósfera en la que predomina el autoritarismo sin que esta característica ayude a la alta efectividad. El clima es apreciado como crítico y amenazante. Se suprimen los conflictos, la comunicación es escasa; la gente actúa sin consultar; muchos gerentes son temibles y poco agradables, con alta exigencia por la productividad del día, más que la de largo plazo. Predomina un bajo nivel de desempeño mantenido principalmente por amenazas.
- **Clima ambiguo:** El clima ambiguo es aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde solo una de ellas es requerida, creando por lo tanto una atmósfera de ambigüedad en la que el interés en la participación de los actores no favorece a la efectividad. El manager que lo impulsa tal vez disfruta la participación o la tiene idealizada. Bajo este clima hay una aceptación automática de decisiones que no siendo las mejores, son aceptables, hay poco compromiso hacia las ideas y al alto desempeño;

poco apoyo al personal y cierta indiferencia aún cuando el buen desempeño es alcanzado; existe sospechosa disposición a la presión.

- **Clima de equidad:** El clima de equidad es aquél que refleja una baja orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto una un impacto favorable a la efectividad por medio del orden, el control y la equidad. El clima es percibido como altamente preocupado con la aplicación oportuna de las reglas y los procedimientos; Respaldado por buenos sistemas, donde los detalles son observados y la comunicación escrita es preferida.
- **Clima humanitario:** El clima humanitario es aquél que refleja una baja orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto condiciones para una alta efectividad por medio de la confianza y el aprecio a los seres humanos. El clima es percibido por su elevado grado de comprensión compartida y de cooperación. Hay mucha confianza y apertura, un alto compromiso con la planeación y la productividad; el talento está razonablemente bien desarrollado, y existen canales abiertos para la comunicación.
- **Clima productivo:** El clima productivo es aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto condiciones para la alta efectividad por medio de una dirección puntual y vigorosa. El clima es percibido por su alto nivel de iniciativas, energía y logro; comprometido en los resultados efectivos; altamente evaluativo en la cantidad, calidad y tiempo; orientado al beneficio y el rendimiento; las ideas que surgen tienden a ser implementadas, la eficiencia y la productividad son muy apreciadas.

- **Clima de desafío:** El clima de desafío es aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto condiciones para la alta efectividad a base del esfuerzo comprometido más allá de los propios límites de capacidad, conocimiento y experiencia. El clima es percibido por el alto nivel de logro de los objetivos, y por la práctica sistemática de la motivación mutua para el logro de un alto desempeño; alto compromiso de la gente en el trabajo; toma de decisiones en equipo como recurso para elevar la calidad de estas y para desarrollar nuevas alternativas.

Clima Básico	Clima centrado en actividades	Clima centrado en resultados
Orientación a Sistemas	Clima Estancado	Clima de Equidad
Orientación a la Gente	Clima de Sumisión	Clima Humanitario
Orientación a la producción	Clima Autoritario	Clima Productivo
Orientación al equipo	Clima Ambiguo	Clima de Desafío

Fuente: Reddin, W. gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad.⁴⁶

El clima organizacional se caracteriza por:

- Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afectan en forma relevante el devenir organizacional.

⁴⁶ Reddin, W. Ibidem

- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y –sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable.
- El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.
- El cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se estabilice en una nueva configuración. Por ejemplo, en una organización cuyo clima se caracteriza por el descontento generalizado, es posible lograr una mejora importante, pero pasajera, mediante la promesa de un aumento de remuneraciones. El efecto de este anuncio, no obstante, pronto será olvidado si no se llevan a cabo otros

cambios que permitan llevar a la organización a otra situación, a una diferente configuración del clima.⁴⁷

Respecto a la participación y su importancia en el establecimiento de un clima motivador, ha sido discutida desde diversos ángulos. En los comienzos de la preocupación por la investigación del clima organizacional, se postulaba la participación como una forma de conseguir que los miembros de la organización se sintieran integrados a los procesos de toma de decisiones de la misma. Se veía a la participación como una forma de conseguir que los miembros de la organización pudieran alcanzar sus niveles de necesidades superiores, en el esquema de escala de necesidades de Maslow.

2.7.2. Teoría Del Clima Organizacional De Likert

Establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

1. Variables causales: estructura, administración, reglas, decisiones, competencias.
2. Variables intermedias: motivación, actitud, objetivos, comunicación, toma de decisiones.
3. Variables Finales: depende de las dos anteriores. Productividad, rendimiento, gastos.⁴⁸

⁴⁷ RODRIGUEZ, Darío M. Op Cit

⁴⁸ RODRIGUEZ, Darío M. Op Cit

En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la **percepción** del clima, por parte de los miembros de una organización. Likert, sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno con un clima particular. Estas son:

- **Sistema I: autoritario.** este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
- **Sistema II: paternalista.** En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conducen ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistemas organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en cumbre.
- **Sistema III: consultivo.** Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a

escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

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

“La relación entre el clima laboral y la motivación de los empleados es directamente proporcional, es decir cuando existe al interior de la organización una gran motivación, se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración. Cuando la motivación es escasa se sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, el cual se hace manifiesta al momento de desempeñar sus labores”.⁴⁹ De ahí la importancia de conocer y relacionar tanto la motivación como la percepción de los trabajadores sobre el clima laboral.

Este trabajo de investigación tomara ésta teoría como base ya que permite establecer y caracterizar el tipo de clima que tenía la empresa durante el proceso de cambio y así como también conocer las variables que influyeron en la percepción de los empleados durante dicho proceso. Además se tendrán en cuentas otras teorías que fueron fundamentales en el desarrollo y crecimiento de la temática del clima laboral. Ellas son “Teoría de Maslow”, “Teoría de los factores de Herzberg”, “Teoría X y teoría Y de Mc Gregor”. De esta forma será más fácil poder relacionar la teoría con los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas que se realicen en la Planta Fluvial.

⁴⁹ CHIAVENATO, I. “Administración de Recursos Humanos”. Bogota: Mc Graw Hill. Año 1997

Título: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*

Dichas teorías se sintetizan en el siguiente cuadro:

Nombre de Teoría	Definición	Explicación	Ejemplos
Pirámide de MASLOW	Defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide)	La jerarquía de las necesidades consta de "fisiología/seguridad/afiliación/autorrealización. La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención solo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide.	Un ejemplo de la primer necesidad (fisiológica) se podría ejemplificar con un bebe que requiere agua, comida, etc.
Teoría de los dos factores de Herzberg	Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores: "la satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción". "La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo"	Son los que rodean a la tarea. Son externas, es decir extrínsecas a la misma. Evitan los disgustos de los trabajadores, es decir, su insatisfacción.	<ul style="list-style-type: none"> *La política de una empresa *la supervisión. *las relaciones interpersonales. *condiciones de trabajo. *el sueldo. *la seguridad.
Teoría x y Teoría y	La teoría x presupone que el trabajador es pesimista, estático, rígido y con aversión innata al trabajo evitándolo si es posible. Mientras que la teoría y se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa. A los trabajadores se les considera personas optimistas, dinámicas y flexibles.	Esta teoría se encuentra dividida en dos partes la X e Y. mientras que en la X se considera al trabajador como "flojo" y en contraste de la teoría Y que percibe al trabajador como alguien que se destaca en la empresa por sus buenos modales, por ser el trabajador "esforzado"	Los sindicatos en México a la hora de realizar huelgas aplican la teoría X, mientras que los trabajadores de Japón contribuyen a la teoría Y con trabajo con sobre producción

Título: “El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma”. *Rocío Belén Torres*

<p>Clima org. de LIKERT</p>	<p>Establece en su teoría de los sistemas que el comportamiento asumido por los colaboradores depende directamente del comportamiento de la administración de sus jefes o gerentes, y las condiciones laborales que los mismos perciben.</p>	<p>La relación está determinada por la percepción. Likert sostiene que la percepción del clima de una organización está influenciada por variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas, normas “variables causales”. Motivación, comunicación “variables intervinientes” y los resultados obtenidos “variables finales”. A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno cada uno con un clima particular. Estos son: sistema autoritario, paternalista, consultivo, participativo.</p>	<p>El sistema autoritario se encuentra en organizaciones que emplean, fuerza laboral intensiva y adoptan tecnología rudimentaria; el personal utilizado es de muy poca calificación profesional y de bajo nivel educativo. Este sistema se emplea en el área de producción de las empresas de construcción civil o industriales, por ejemplo</p>
------------------------------------	--	---	--

Tabla Nº 1: Síntesis de las teorías motivacionales y de clima laboral

Titulo: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*



CAPITULO III

3. METODOLOGIA

3.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cómo afectó el cambio organizacional del año 2010 al clima laboral?
- ¿Cómo fue el desempeño del personal gerencial durante el proceso de cambio?
- ¿De qué modo fueron utilizados los canales de comunicación?
- ¿De qué modo influyeron las relaciones interpersonales en el clima laboral?
- ¿Cómo fueron abordados los procesos de recursos humanos?

3.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable independiente: cambio organizacional

Conceptualización de la variable: Alteración que se registra en el comportamiento de los empleados de una organización a partir de un cambio de firma.

Indicadores de cambio organizacional:

- ✓ Características de la organización.
- ✓ Modificaciones operadas en la labor de los empleados.

Variables intermedias: Personal gerencial

Conceptualización de la variable: dentro de sus múltiples funciones que posee, se encuentra, representar a la empresa frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Indicadores de Personal gerencial:

- ✓ Reconocimiento proveniente de los compañeros y superiores
- ✓ Tipos de liderazgos empleados
- ✓ Autonomía: capacidad de toma de decisiones.

Variables intermedias: Comunicación

Conceptualización de la variable: la transmisión de información y entendimiento a través del uso símbolos comunes, verbales y no verbales.

Indicadores de Comunicación:

- ✓ Medios formales de comunicación.
- ✓ Calidad de las directivas que se reciben de los superiores.
- ✓ Relaciones con los compañeros
- ✓ Relaciones con los supervisores
- ✓ Apoyo que brinda el personal gerencial a los subordinados
- ✓ Canales de comunicación informales

Variable dependiente: clima laboral

Conceptualización de la variable: proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente.

Indicadores de clima laboral:

- ✓ Percepción de los empleados en relación al clima.
- ✓ Actitudes de los empleados.
- ✓ Claridad de los objetivos planteados por la empresa.

OPERACIONZALICION DE VARIABLES

Variable	Indicador	Operacionalización
Cambio organizacional	Características de la organización	Documento Institucional (Sitio web)
	Modificaciones operadas en la labor de los empleados	Entrevista a personal gerencial: pregunta nº3. Encuesta a administrativos: innovación y cambio: proposición nº 1, 2,3 y 4.
Personal Gerencial	Reconocimiento proveniente de los compañeros y superiores	Entrevista a personal gerencial: pregunta nº 6. Encuesta a personal administrativo: Liderazgo. Proposición nº 1 y 2.
	Tipos de liderazgos empleados	Documento Institucional (Sitio web) Entrevista a Personal gerencial: pregunta nº 6. Encuesta a personal administrativo: Liderazgo, proposición 1, 2,3 y 4.
	Autonomía en la toma de decisiones.	Encuesta a personal administrativo: organización y personal gerencial, proposición nº 3
Comunicación	Medios formales de comunicación	Entrevista a personal gerencial: pregunta nº 7. Encuesta a personal administrativo: Clima laboral y comunicación, proposición nº 9.
	Claridad en las directivas recibidas de los superiores.	Encuesta a personal administrativo: clima laboral y comunicación, proposición nº 3 y 6. Liderazgo, proposición nº 1, 2 y 4.
	Interacción con los compañeros	Entrevista a personal gerencial: pregunta nº 6 y 12. Encuesta a personal administrativo: Clima laboral y comunicación, proposición nº 10 y 7. Necesidades y motivación proposición nº 1. Espíritu de equipo variable nº 1. Integración y colaboración, proposición nº 4.
	Interacción con los superiores	Entrevista a personal gerencial pregunta nº 6 y 12. Encuesta a personal administrativo: clima laboral y comunicación, proposición nº6 y 11.

Título: “El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma”. *Rocío Belén Torres*

	Apoyo del personal gerencial a los subordinados	Entrevista a personal gerencial: pregunta nº 9. Encuesta a personal administrativo: Liderazgo, proposición nº 1, 2, 3 y 4. Organización y personal gerencial: proposición nº 2, 3, 4 y 4.
	Canales de comunicación informales.	Entrevista a personal gerencial: pregunta nº 7 11. Encuesta a personal administrativo: clima laboral y comunicación, proposición nº 10.
	Percepción de los empleados en relación al clima de trabajo	Entrevista al personal gerencial: pregunta nº 4. Encuesta a personal administrativo: Clima laboral y comunicación, Proposición nº 2, 5, 6 y 7. Necesidades y motivación, proposición nº 1, 2,3 y 4. Integración y Colaboración, proposición nº 1, 2,3 y 4. Espíritu de Equipo, proposición nº 1
Clima Laboral	Actitudes de los empleados	Entrevista a personal gerencial: pregunta nº 3. Encuesta a personal administrativo: Opinión general, proposición nº 3.
	Claridad de los objetivos planteados por la empresa	Entrevista a personal gerencial: pregunta nº 2, 10, 9 y 11. Encuesta a personal administrativo: Clima laboral y comunicación, proposición nº 1, 2, 3, 8, 5,9 y 10

Tabla Nº 2: Operacionalización de las variables.

3.3. DEFINICIÓN DEL TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

El tipo de estudio que se realizó es un estudio retrospectivo con trabajo de campo, no experimental.

En relación a la cronología de los hechos es retrospectivo, este tipo de estudios tratan de ver cuáles fueron los factores de éxito y fracaso en el pasado de la empresa. En este caso, lo que se analizó es el proceso de cambio de firma.

Contiene un análisis descriptivo, estudiando y analizando los rasgos de la organización, tamaño, organigrama, tipo de empresa y objetivos.

Así mismo se utilizó un enfoque mixto cuali-cuantitativo en el que se usaron diferentes indicadores y variables con definiciones precisas, planteadas en encuestas de tipos cerradas y anónimas, llevadas a cabo de forma intencional, voluntaria, no probabilística, aplicadas a personal subalterno.

La confección de gráficos permitió una comprensión más clara y correcta de estos datos. Se aplicaron entrevistas personales, semiestructuradas ya que proporcionan flexibilidad en la búsqueda de datos. Las mismas se realizaron a personal gerencial.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La unidad de observación, es una empresa del sector petrolero, del cordón industrial de la ciudad de San Lorenzo.

Población es el conjunto formado por todos los elementos que son objeto de un estudio estadístico. En este caso la población son los empleados que pertenecen a la empresa, siendo estos objetos de estudio a partir de sus percepciones. Y por su gran magnitud y lo complicado de recolectar información de la misma se acude a una muestra. Como se ha indicado la empresa cuenta con dos plantas y para este estudio se ha seleccionado la planta fluvial (despacho) la cual cuenta con 27 empleados y 3 gerentes.

Titulo: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*

Una muestra es un subconjunto del representativo de la población y que sobre cada elemento de la población vamos a observar ciertas características de interés. El objetivo del muestreo es tratar de inferir (aproximar) las propiedades de una población, sin necesidad de observar todos sus elementos. Las propiedades de la población se conocen como parámetros, mientras que las propiedades muestra se denominan estimadoras. Para seleccionar la muestra en este caso se utilizó el muestreo no probabilístico donde la misma se arma en base al criterio establecido por el responsable del estudio. Su conformación depende fundamentalmente del juicio personal y de la experiencia del observador. Se realizó de forma intencional y voluntaria por parte de los miembros de la empresa. La muestra se obtuvo de la Planta de despacho que cuenta con una dotación de 27 personas que realizan tareas administrativas y tres que realizan tareas gerenciales; tomando este sector de la empresa como análisis de estudio.

Titulo: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*

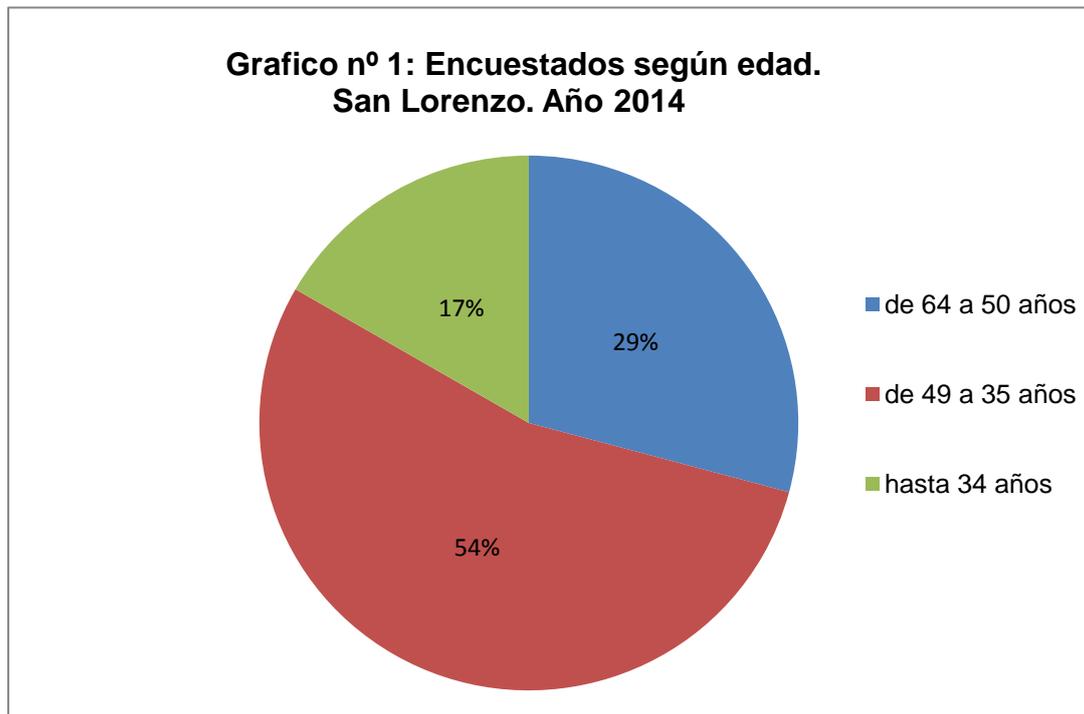


CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

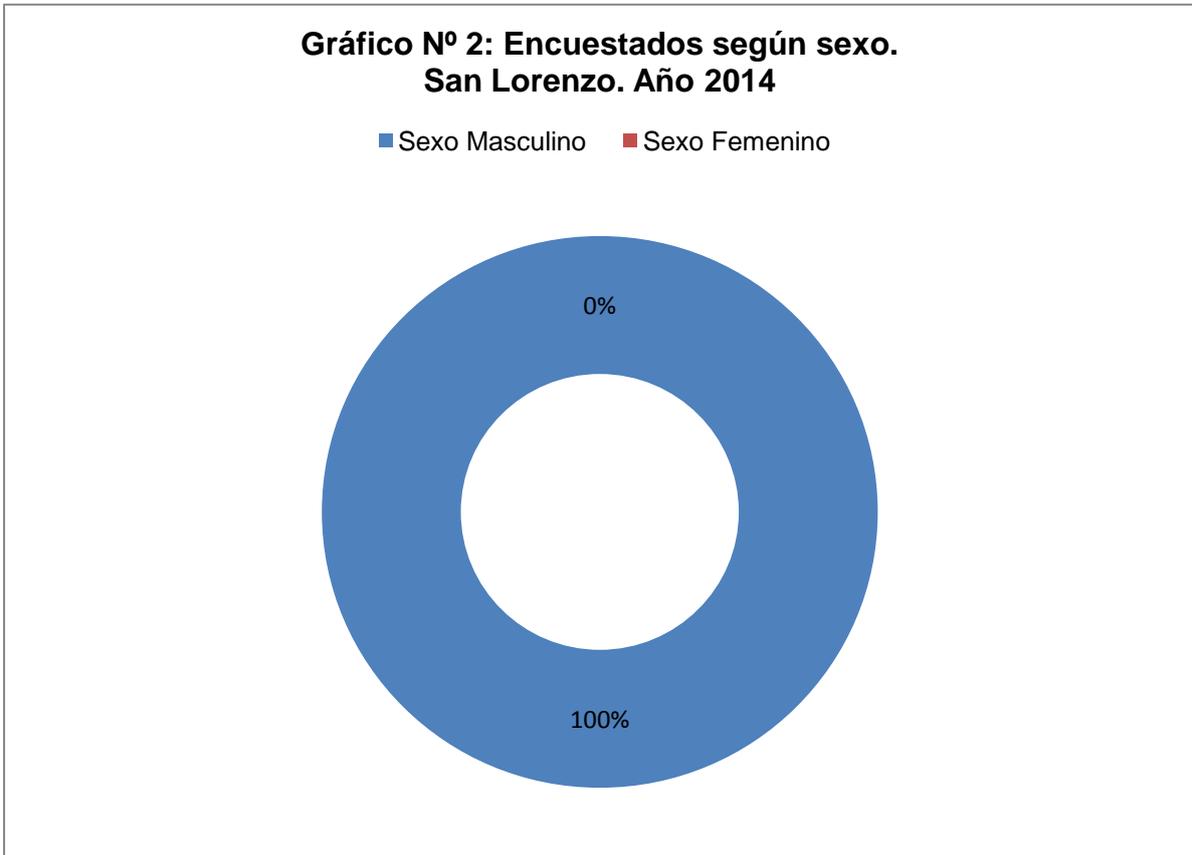
4.1. DATOS DEMOGRÁFICOS

4.1.1 Datos Demográficos de los Empleados Administrativos Encuestados



El gráfico N° 1 nos muestra que los encuestados en la empresa petrolera en un 54% tienen entre 49 y 35 años, un 29% tienen entre 64 y 50 años ocupando el lugar de las personas mayores en la planta y la minoría en este caso es un 17% siendo el rango de menor edad, menos de 34 años.

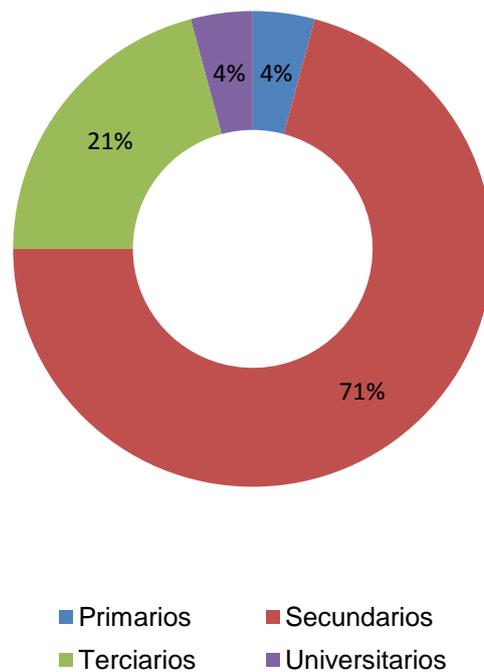
Titulo: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*



De acuerdo al gráfico N° 2 el 100% de los encuestados de la planta petrolera señalaron que su sexo es masculino dejando en evidencia que no trabajan mujeres allí.

Titulo: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*

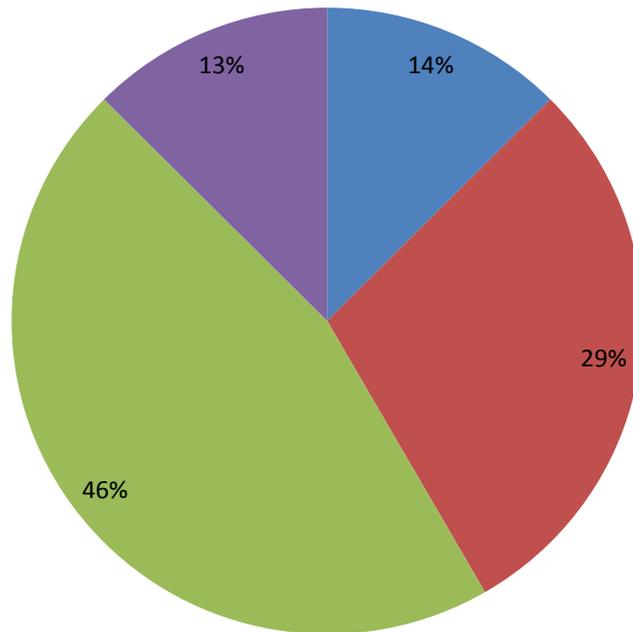
**Gráfico N° 3: Encuestados según nivel educativo.
San Lorenzo. Año 2014.**



El gráfico N° 3 devela que el 71% de los encuestados tiene como nivel educativo el secundario y el 21% el nivel de terciario.

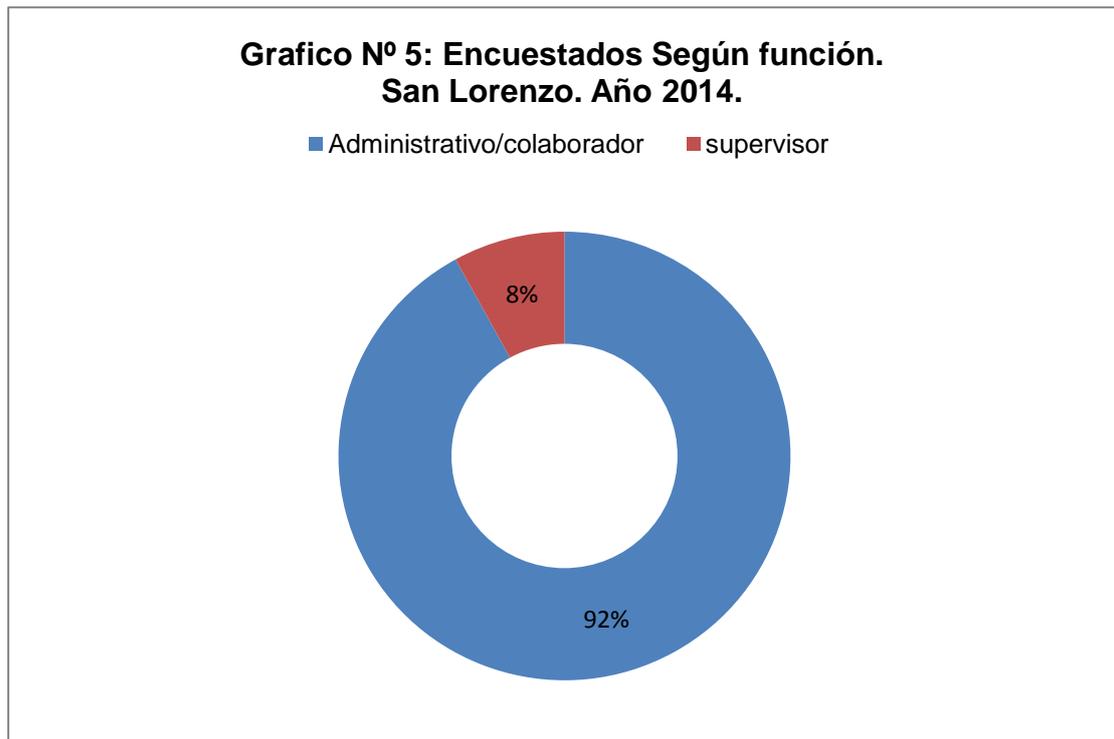
**Gráfico N° 4: Encuestados según antigüedad en el puesto.
San Lorenzo. Año 2014.**

■ Antigüedad Hasta 5 años ■ Antigüedad 6 a 10 años
■ Antigüedad 11 a 20 años ■ Antigüedad Mas de 21 años



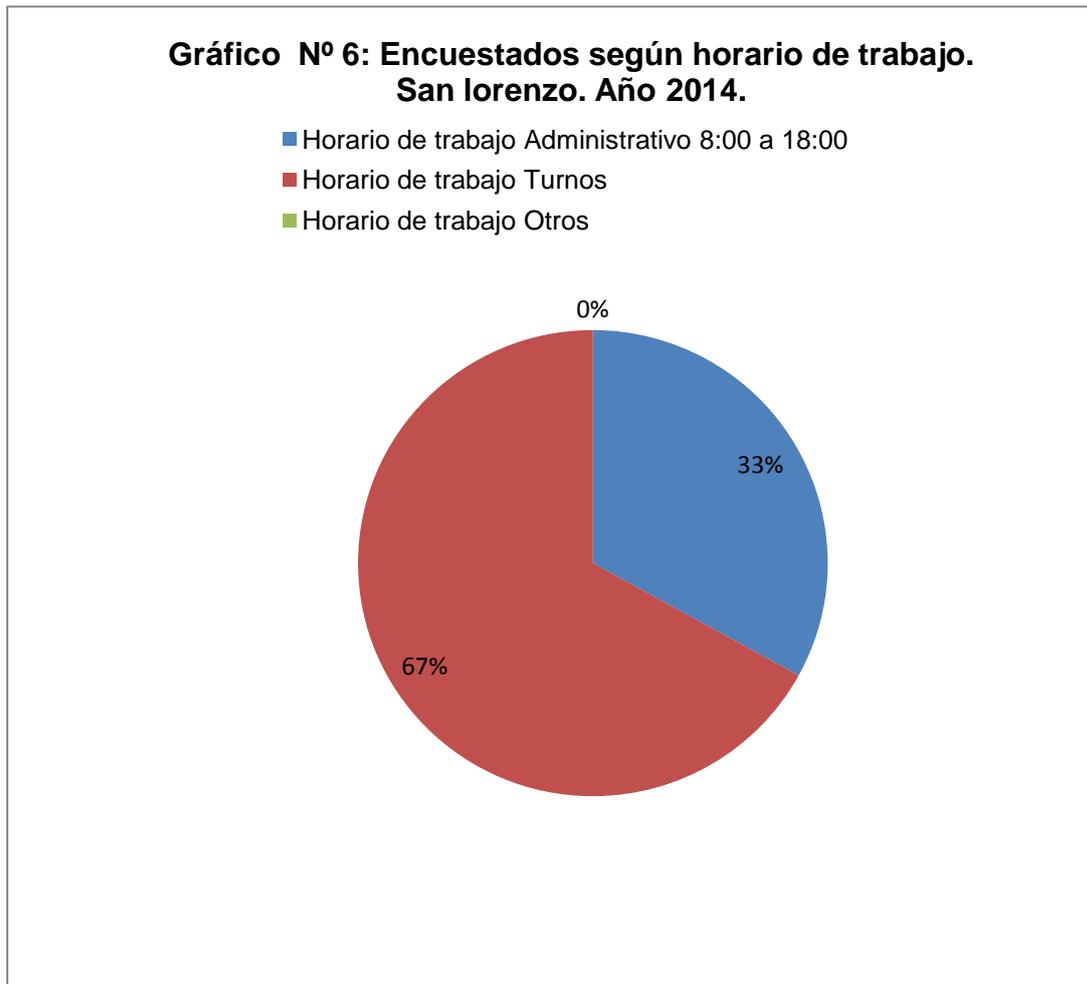
El gráfico N° 4 nos permite conocer la antigüedad en su puesto de trabajo dentro de la empresa. El mayor porcentaje (46%) señala que su antigüedad es de 11 a 20 años, el 29% presenta una antigüedad 6 a 10 años y los porcentajes más bajos fueron de 14% con antigüedad menor a 5 años y un 13% con más de 21 años de antigüedad.

Titulo: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*



El grafico N° 5 presenta que el 92% de los encuestados pertenecen a la función administrativa, mientras que el 8% realiza trabajos de supervisión.

Titulo: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*



El gráfico N° 6 pone de manifiesto los puestos según horarios de trabajos, el mayor porcentaje lo reúne la opción "horario de turno" con el 67% y el menor es de 33% de la opción "trabajo administrativo 8:00 a 18:00 hora".

Titulo: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*

4.1.2. Datos Demográficos del Personal Gerencial Entrevistado.

Puesto	Antigüedad en la Empresa
Gerente operativo	25 años
Coordinador gerencial despacho	30 años
Gerente de logística y despacho	19 años

Tabla N°3: Personal Gerencial según puesto y antigüedad. San Lorenzo. Año 2014

Se logró entrevistar al total del personal jerárquico de la compañía, tratándose de 3 sujetos de sexo masculino que trabajan en la compañía desde hace más de 19 años y ocupan los cargos de: Gerente Operativo, Coordinador Gerencial de Despacho y Gerente de Logística y Despacho.

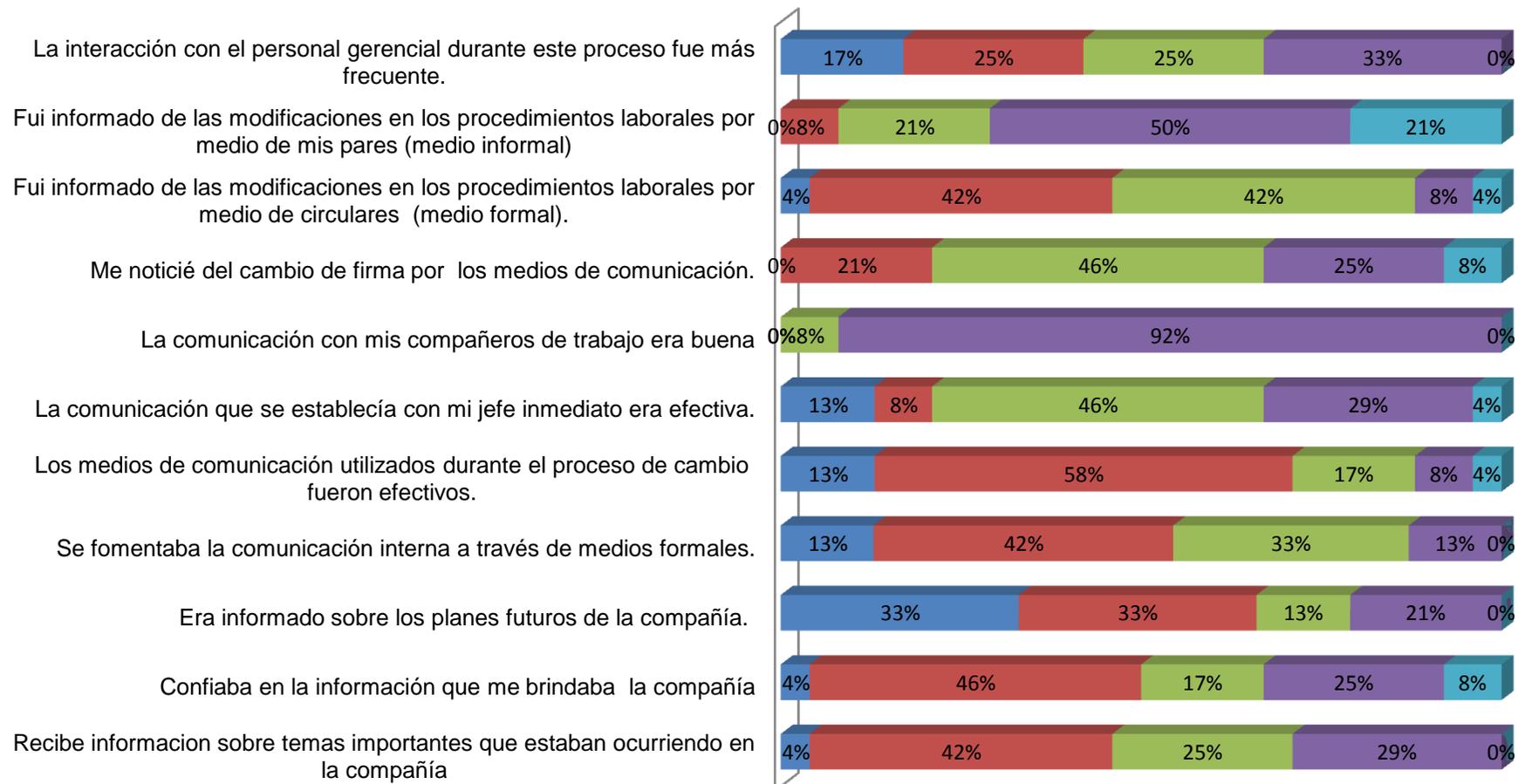
Titulo: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*

4.2. CLIMA LABORAL Y COMUNICACIÓN.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas y cuestionarios aplicados en torno al Clima Laboral de la compañía durante el proceso del cambio de firma, la percepción y actitudes de los empleados, los canales de comunicación formal e informal que se empleaban, las relaciones con los compañeros y supervisores.

**Gráfico N° 7: Encuestados según clima laboral y comunicacion.
San Lorenzo. Año 2014.**

■ Totalmente en desacuerdo ■ Desacuerdo en gran parte ■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
■ De acuerdo en gran parte ■ Totalmente de acuerdo



Titulo: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*

Como se observa en el grafico N° 7 los porcentajes están distribuidos de modo similar entre las diferentes opciones de la escala de Likert, con lo cual puede evidenciarse que no hay unanimidad en las opciones. También se destaca que los encuestados describieron en su mayoría el clima laboral y comunicación en relación a las tres opciones del centro de la escala de Likert (desacuerdo en gran parte, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo en gran parte). Presentando muy bajos porcentajes en las opciones extremas (totalmente en desacuerdo, totalmente de acuerdo).

Se destacan algunos datos significativos para el análisis:

- El 50% de los empleados señaló que estaba de acuerdo en gran parte con la proposición "fui informado de las modificaciones en los procedimientos laborales por medio de mis pares"
- Arrojó resultados negativos la proposición "el uso de circulares para informar de las modificaciones en los procedimientos laborales" ya que un 42% señaló estar en desacuerdo en gran parte y otro 42% ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- Un 92% estaba de acuerdo en gran parte con que la comunicación con sus compañeros de trabajo era buena.
- A un 58% no le resultaron efectivos los canales de comunicación durante el proceso de cambio. Al respecto, el Gerente operativo entrevistado describió que los canales utilizados fueron: *"entre los dueños de la empresa y nosotros los gerentes con reuniones. Y con los subordinados con algunas charlas pero de forma informal. Desde la cúspide de la empresa no bajaban instrucciones de cómo enfrentar la situación que estábamos viviendo". "El pre-acuerdo de venta fue informado por medio de una notificación vía mail, que fue masiva y donde todos debían firmar que estaban siendo informados. Después el personal recibía información que podía ser comentada a los subordinados y otra que era exclusiva del puesto. El tiempo demostró que la fecha estipulada de traspaso no fue cumplida, creando malestar en los trabajadores, entonces debíamos mantener comunicación verbal."* (Coordinador General despacho). El Gerente de

Titulo: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*

logística y despacho explicó que: *"En primer lugar una reunión formal con la presentación de la empresa y sus dueños, y luego de forma informal."* Como se observa, los canales de comunicación empleados no fueron efectivos y condujeron a los *rumores de pasillo* que llevan a una mayor incertidumbre.

- Un 42% se presenta en desacuerdo con la idea de que se fomentaba la comunicación interna por medios formales. Con lo cual puede deducirse que la comunicación formal no era adecuada.
- Es notorio que la compañía no informaba sobre los planes futuros a los empleados ya que un 66% de los encuestados indicó estar en desacuerdo.
- Un 46% de los encuestados no confiaba en la información que le brindaba la compañía y un 42% señaló que no recibía información sobre temas importantes que estaban ocurriendo.

Sobre este tema, el personal gerencial fue entrevistado sobre la percepción de los empleados en torno al clima laboral durante el proceso de cambio. El Gerente operativo observó que *"el cambio los impacto de forma negativa. Los noté con miedos, existía mucha incertidumbre y por tal motivo tenían miedo a perder su trabajo"*. *"El proceso de cambio fue lento, no hubo muchos cambios bruscos, salvando la reestructuración. Fue todo muy desorganizado, creo que para los empleados fue muy desgastante. Desde que se acordó la venta hasta que se llevo a cabo surgieron muchos rumores y eso creo que afectaba a los empleados de forma negativa"* (Coordinador General despacho). El Gerente de logística y Despacho determinó que antes de que *"se establecieron las pautas de trabajo [hubo] muchas dudas, desconfianza y esto también era entendible porque estábamos dejando atrás una empresa multinacional con alcances en todo el mundo y pasábamos a una empresa local con podríamos llamarla 'refipymes' "*

Desde la patronal y desde los cargos jerárquicos no hubo ningún plan estratégico de mejora para el clima laboral, o actividades para la interrelación entre los empleados. El Coordinador General de Despacho advirtió que: *"Se preparó el programa [un software de la nueva compañía] para que esté listo para el momento de la transición, se incrementó mucho el trabajo."*

Título: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*

Con los datos obtenidos tanto de las encuestas realizadas a los empleados administrativos y las entrevistas a los puestos gerenciales podemos decir que el estilo de comunicación utilizado durante el proceso de cambio fue de tipo "Comunicación Descendente" donde la información viaja desde los niveles más altos de la organización, desde los niveles gerenciales, hacia los más bajos de la misma. Este estilo se denota en los instrumentos empleados: notificaciones formales vía mails masivos, reuniones de presentación entre los miembros gerenciales, charlas informales entre superiores y subordinados.

La empresa no implementó elementos operativos concretos de comunicación durante el proceso de cambio de firma, para la resolución de los problemas que se podían ir planteando con el transcurso del tiempo. Esto lo denota la falta de comunicación expresada por los administrativos al igual que desde los niveles gerenciales quienes señalan que no recibían mucha información para brindar a sus subordinados por parte de los dueños de la empresa.

La comunicación durante el cambio de firma fue de un estilo muy formal. Mientras que los empleados mencionan que la "comunicación interpersonal" era efectiva entre los pares. Los gerentes resaltan el buen trato que tenían entre todos los miembros que forman parte de esta compañía.

La teoría nos concientiza que durante un proceso de cambio es necesario "contar con seguridad laboral, que permita que las personas puedan estar tranquilas respecto al futuro cercano. Una vez que el trabajo se presenta como estable, las personas desearán estar informadas de lo que ocurre en la organización. Sentirse como un miembro con derecho o ser considerado parte de la organización. Esto puede ser ofrecido a través de una adecuada participación informativa, pero en los casos que no se da es posible que surjan rumores". Teniendo en cuenta el proceso que vivía la compañía y la falta de utilización de canales de comunicación efectivo podemos decir que la inestabilidad y falta de tranquilidad laboral durante este periodo hizo que los trabajadores no se sintieran con derechos y participación.

Título: “El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma”. *Rocío Belén Torres*

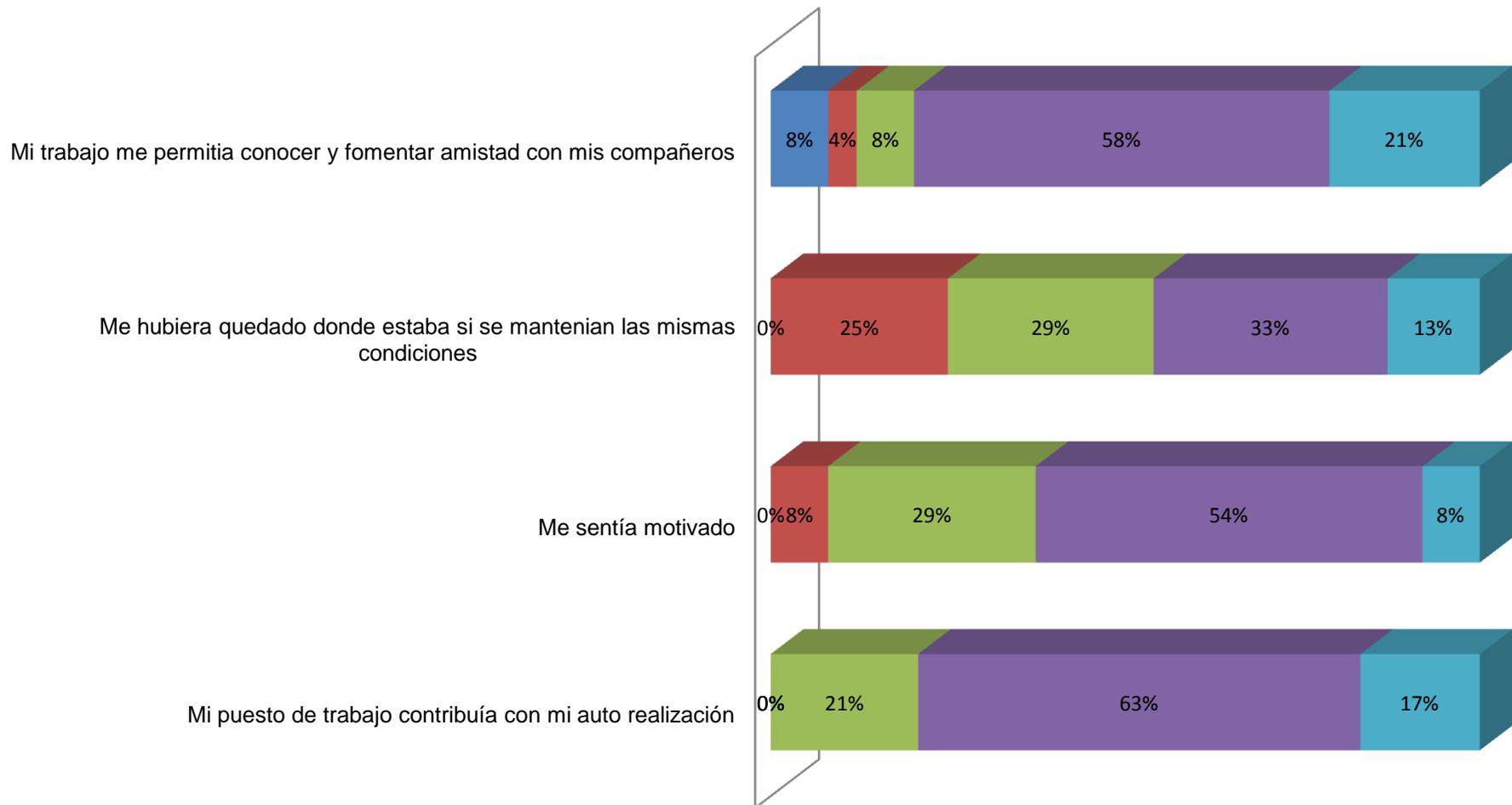
“Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima, que son empleadas para el análisis a continuación:

- Variables causales: estructura, administración, reglas, decisiones, competencias. De acuerdo al trabajo de campo podríamos citar la falta de una correcta administración del personal, una mejor toma de decisiones y por sobre todas las cosas planes de acción para enfrentar el proceso de cambio de firma.
- Variables intermedias: motivación, actitud, objetivos, comunicación, toma de decisiones. Según los datos recolectados en las entrevistas y cuestionarios podríamos decir que no son empleados con independencia, no hay objetivos claros para enfrentar el proceso de cambio de firma y se denota una falta de comunicación de la situación que se estaba atravesando.

Likert, sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva. Durante la transición de cambio la empresa se encuadra dentro del “Sistema I (autoritario)” ya que posee canales de comunicación estructurados, se brinda poca información, no hay una clara toma de decisiones por parte de los puestos gerenciales, se produce temor en los empleados provocando incertidumbre en relación a la estabilidad de sus puestos de trabajo. Lo que podríamos excluir de este sistema en relación a la empresa es la falta de desconfianza por parte de los gerentes hacia sus subordinados ya que entre ellos había una relación de armonía.

**Gráfico Nº 8 : Encuestados empleados según necesidades y motivación.
San Lorenzo. Año 2014**

■ Totalmente en desacuerdo ■ Desacuerdo en gran parte ■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
■ De acuerdo en gran parte ■ Totalmente de acuerdo



Título: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*

Como se observa en el gráfico N° 8 los mayores porcentajes demuestran una actitud favorable por parte de los empleados respecto al puesto de trabajo: con un 58% señalaron que su trabajo les permitía conocer y fomentar amistad con sus compañeros; el 54% se sentía motivado en sus puestos de trabajo y se registró con un 63% que su puesto de trabajo contribuía con su autorrealización. Con respecto al indicador "me hubiera quedado donde estaba si se mantenían las mismas condiciones" se registraron porcentajes similares distribuidos en las diferentes opciones: un 25% se encontraba en desacuerdo en gran parte, el 29% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 33% reunió la opción de acuerdo en gran parte.

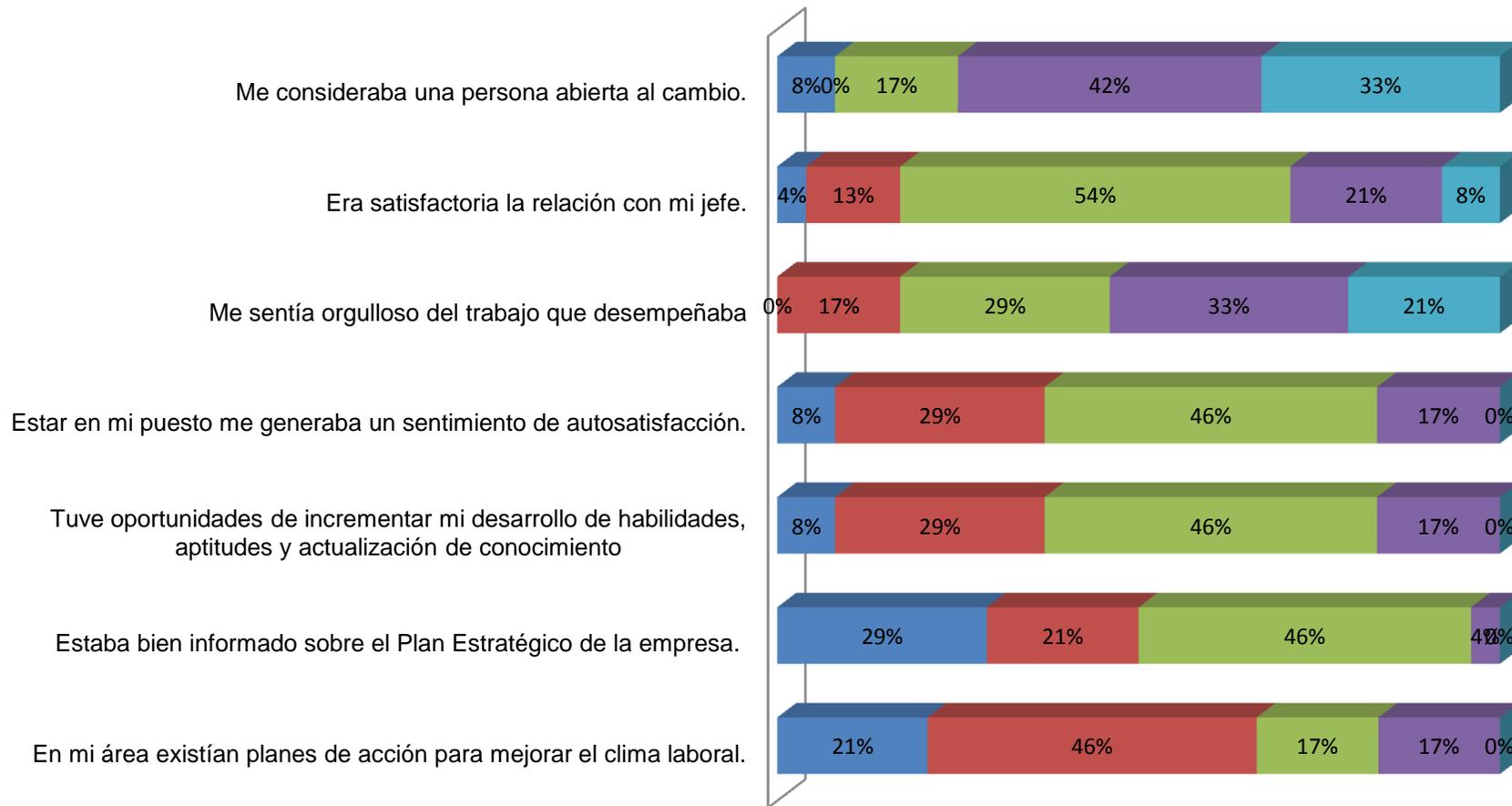
Se advierte que los empleados encuestados se sentían a gusto con su puesto de trabajo porque este cubría sus necesidades y motivaciones.

Por otro lado, en relación al Clima Laboral lo expuesto en nuestro marco teórico podemos mencionar que de acuerdo a la Teoría de Maslow "la satisfacción de la jerarquía de necesidades", el personal administrativo se sentía satisfecho en cada uno de esos niveles con su puesto de trabajo. Las tareas que desempeñaban ayudaban a cumplir cada una de esas necesidades.

De acuerdo a la Teoría de Mc Gregor, podemos determinar que los trabajadores de la empresa petrolera poseen las características de los empleados catalogados como "Y". Empleados proactivos, con expectativas de superarse día a día.

**Gráfico N° 9: Encuestados según opinion general.
San Lorenzo. Año 2014**

■ Totalmente en desacuerdo
 ■ Desacuerdo en gran parte
 ■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
■ De acuerdo en gran parte
 ■ Totalmente de acuerdo

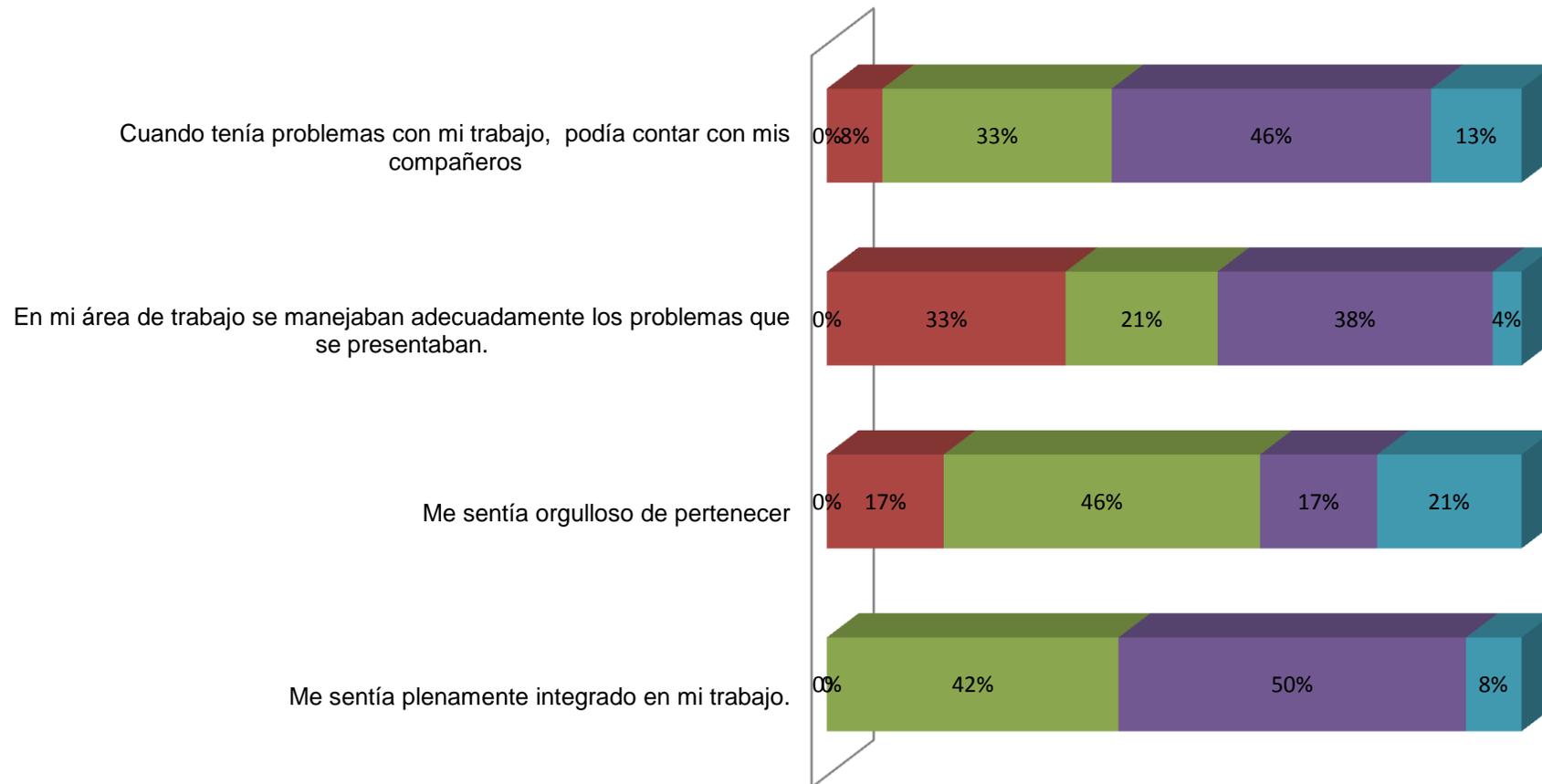


Titulo: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*

El gráfico N° 9 muestra la opinión general respecto de la empresa y los resultados arrojados presentan porcentajes similares, por lo que no hay unanimidad en las opiniones. Se destaca la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo en varias proposiciones y el 46% en desacuerdo en gran parte ante la proposición de que en el área existían planes de acción para mejorar el clima laboral.

**Gráfico Nº 10: Encuestados según integración y colaboración.
San Lorenzo. Año 2014.**

■ Totalmente en desacuerdo ■ Desacuerdo en gran parte ■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
■ De acuerdo en gran parte ■ Totalmente de acuerdo ■



Titulo: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*

En el Gráfico N° 10 se observa que el 46% de los empleados encuestados podía contar con sus compañeros cuando tenía problemas con su trabajo y un 50% reveló que se sentía plenamente integrado en su trabajo.

Se registró a través de los porcentajes que los empleados percibían una integración y colaboración laboral favorable.

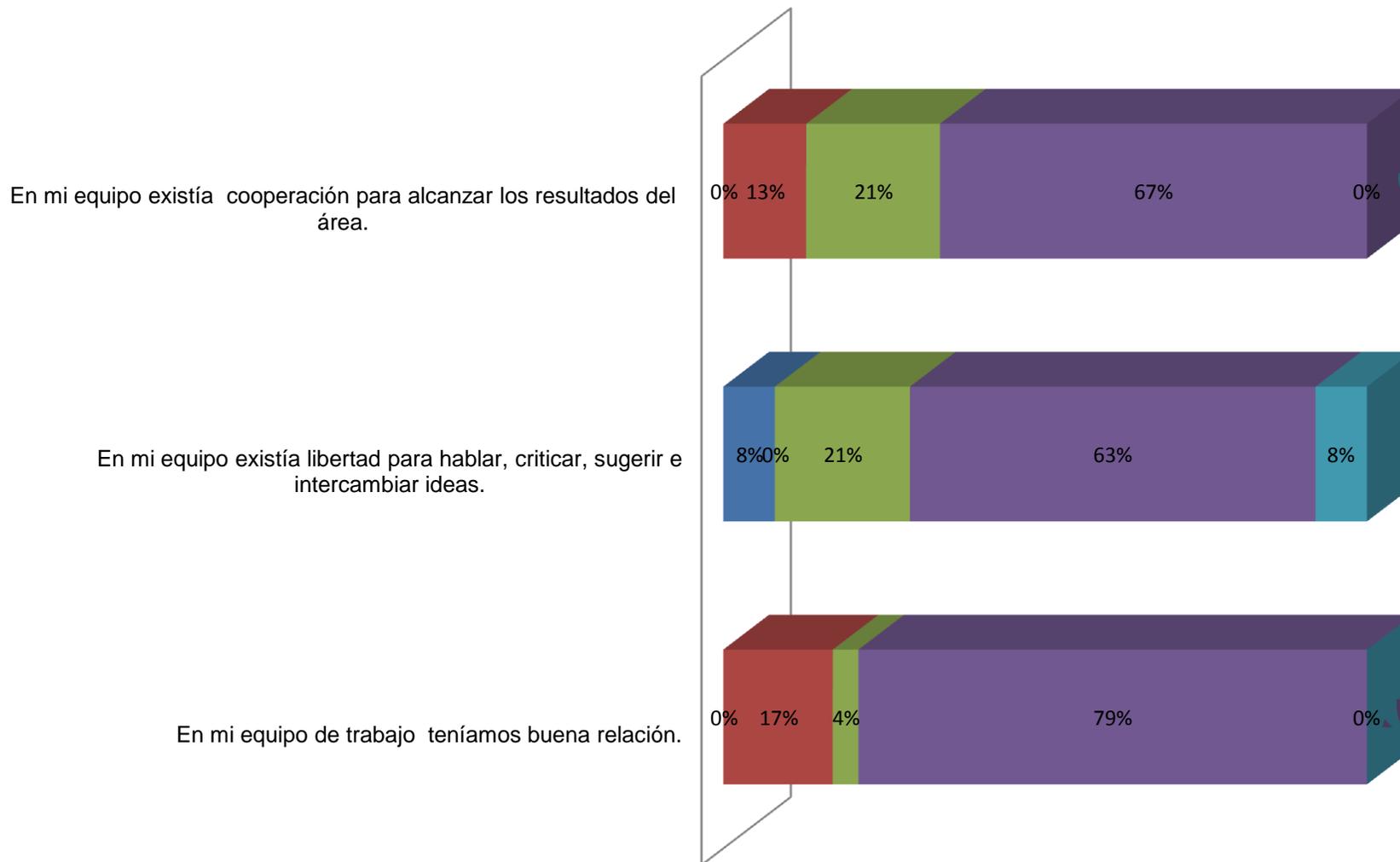
Teniendo en cuenta los resultados obtenidos podemos mencionar que dentro de la "**Cultura Organizacional**" de la empresa se remarca la integración y la colaboración como un **valor** importante, ya que tanto los empleados administrativos y los gerentes entrevistados manifestaron una gran cooperación de todos los miembros y una muy buena relación interpersonal.

No se pudo identificar una **cultura fuerte** ya que los directivos de la empresa no tuvieron durante el proceso de cambio un plan estratégico para enfrentar esta situación. Por esta falta de compromiso los empleados no se identificaron con este comportamiento.

El personal jerárquico también advirtió este trato favorable entre compañeros de trabajo: "*Un muy buen trato, agradable, de cordialidad y apoyo entre todos.*" (Gerente operativo); "*Son muchos años de relación. Nos conocemos las características de cada uno. Considero que somos un grupo de personas integradas*" (Coordinador General de Despacho); "*No creo que el cambio influyera en la forma de relacionarnos entre los compañeros de trabajo.*" (Gerente de logística y despacho)

**Gráfico Nº 11: Encuestados según espíritu en equipo.
San Lorenzo. Año 2014.**

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo en gran parte
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo en gran parte
- Totalmente de acuerdo
-



Título: “El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma”. *Rocío Belén Torres*

El espíritu de equipo en la empresa era percibido de forma muy positiva por sus empleados. Esto lo podemos visualizar en el gráfico N° 11 donde la opción “de acuerdo en gran parte” tiene los siguientes porcentajes: variable “en mi equipo existía cooperación para alcanzar los resultados del área” tiene 67%, “en mi equipo existía libertad para hablar, criticar, sugerir e interpretar ideas” 63% y “en mi equipo de trabajo teníamos buena relación” un 79%.

Durante la investigación no se pudo identificar una cultura organizacional definida por la cúpide de la empresa, pero los datos plasmados en este grafico nos permiten interpretar que los empleados percibían una cultura “**orientada hacia el equipo**”.

4.3. PERSONAL GERENCIAL.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en las entrevistas y cuestionarios sobre el personal gerencial, los liderazgos aplicados y la autonomía en la toma de decisiones, y el reconocimiento proveniente de los compañeros y superiores, en el proceso de cambio de firma.

El personal jerárquico entrevistado describió el proceso de cambio de firma de la siguiente manera:

"Desde mi lugar de gerente viví el cambio de firma con mucha expectativa, con ilusión ante el nuevo proceso. Pero también con un poco de temor de cómo se iban a dar las cosas." (Gerente operativo)

"Tomé la venta de la empresa con tranquilidad. Cuando se nos informó que la empresa se vendería me tomó por sorpresa. Fue muy particular por que se firmó un pre-acuerdo de venta y pasaron muchos meses hasta que realmente se produjo el traspaso. Desde el momento que se firmó el pre-acuerdo se instaló un gerente de la nueva empresa que debía conocer como era el trabajo que se realizaba en la planta porque ellos no pertenecían a la rama petrolera y era todo nuevo. Fue raro ya que no se había vendido aun pero ya había gente de la nueva firma." (Coordinador General de Despacho)

"Te podría decir que con expectativa, y con la responsabilidad de enseñar a la nueva empresa el trabajo que se realizaba, ya que la empresa nueva no tenía conocimientos en el rubro de refinación y logística. Como gerente aporte toda mi experiencia para que el cambio se llevara de la mejor manera." (Gerente de logística y despacho)

El personal gerencial coincide plenamente que el proceso de cambio fue vivido con tranquilidad tratando de transmitir su experiencia a los trabajadores, pero también aclaran que todo cambio siempre genera temor.

Así también han opinado sobre la relación entre personal gerencial y subordinados durante el proceso de cambio de firma:

Titulo: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*

"Sentí que de cierta forma todo el tiempo los empleados estaban rindiendo examen, para demostrar sus capacidades como empleados."
(Gerente operativo)

"Fue buena la relación, con pocos cambios significativos. Se trato de no crear falsas expectativas a los empleados. Tratando de que estén tranquilos, concentrados en su trabajo. La información brindada fue medida, como personal gerencial no tenia permitido comunicar todo lo que pasaba."
(Coordinador General de Despacho)

"No hubo cambios significativos, buena adaptación" (Gerente de logística y Despacho)

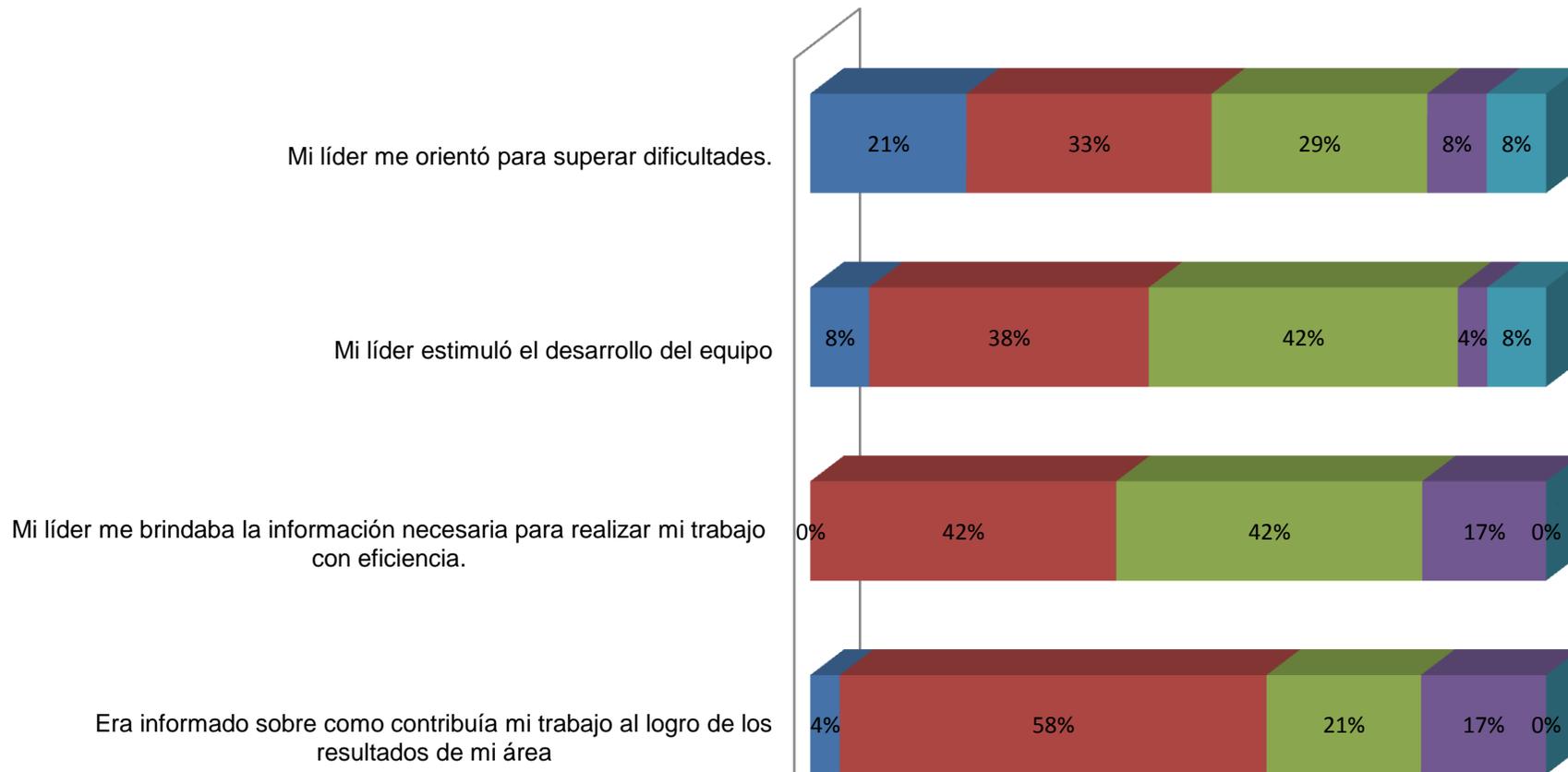
Estas declaraciones demuestran que la relación entre ellos no se modificó por el proceso de cambio. Pero sí han notado algunos cambios en las actitudes de los empleados, ya que percibían la necesidad que estos tenían de demostrar sus capacidades como trabajadores.

Los gerentes no recibían información por parte de los dueños para poder dirigir la empresa de forma correcta durante el proceso de cambio.

Teniendo en cuenta la teoría de "**camino-meta**", los gerentes de la empresa petrolera pueden percibirse como "**líder de apoyo**", ya que sin medios concretos ni objetivos bien establecidos por parte de los dueños trataron de apoyar y conducir de la mejor manera a los subordinados durante el proceso de cambio de firma.

**Gráfico N° 12: Encuestados según liderazgo.
San Lorenzo. Año 2014.**

- Totalmente en desacuerdo ■ Desacuerdo en gran parte ■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo en gran parte ■ Totalmente de acuerdo ■



El análisis del gráfico N° 12 deja ver que la percepción de los trabajadores en relación al liderazgo de sus superiores tiene carga negativa. Las opciones con mayores porcentajes son “desacuerdo en gran parte” y “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. La variable “mi líder me brindaba la información necesaria para realizar mi trabajo con eficiencia” tiene en esas dos opciones 42%. La pregunta “era informado sobre como contribuía mi trabajo al logro de los resultados de mi área” en la opción “desacuerdo en gran parte” tiene un porcentaje muy elevado de 58%

La opción “ni de acuerdo ni en desacuerdo” puede que evidencie que los empleados encuestados no tenían opinión formada sobre el liderazgo de sus superiores o también puede que no haya querido opinar debido a la delicadeza del tema.

Según lo expresado por los administrativos, podemos identificar a los gerentes dentro del “**tipo b** que son los gerentes que buscan buenas relaciones con los subordinados pero son incapaces de expresar sentimientos abiertamente; son comunicadores interpersonales inefectivos”⁵⁰.

Los empleados administrativos consideran que no tener objetivos específicos marcados por sus superiores son indicios de inestabilidad, incertidumbre para todos ellos.

En las entrevistas al personal jerárquico, se los interrogó sobre cómo habían vivido el proceso de cambio desde sus puestos gerenciales, y las opiniones fueron las siguientes:

“Con mucha esperanza, expectación, por las nuevas posibilidades”
(Gerente operativo)

“Yo lo viví tranquilo, tratando de transmitir mis conocimientos.”
(Coordinador General despacho.)

“Creo que igual que el resto de los empleados. Pero teníamos un aliciente que al pasara a una empresa más pequeña teníamos que pasar menos niveles de aprobación, debido a la reducción del tamaño de la empresa,

⁵⁰ GIBSON- Ivancevich- Donnelly. *Op Cit*

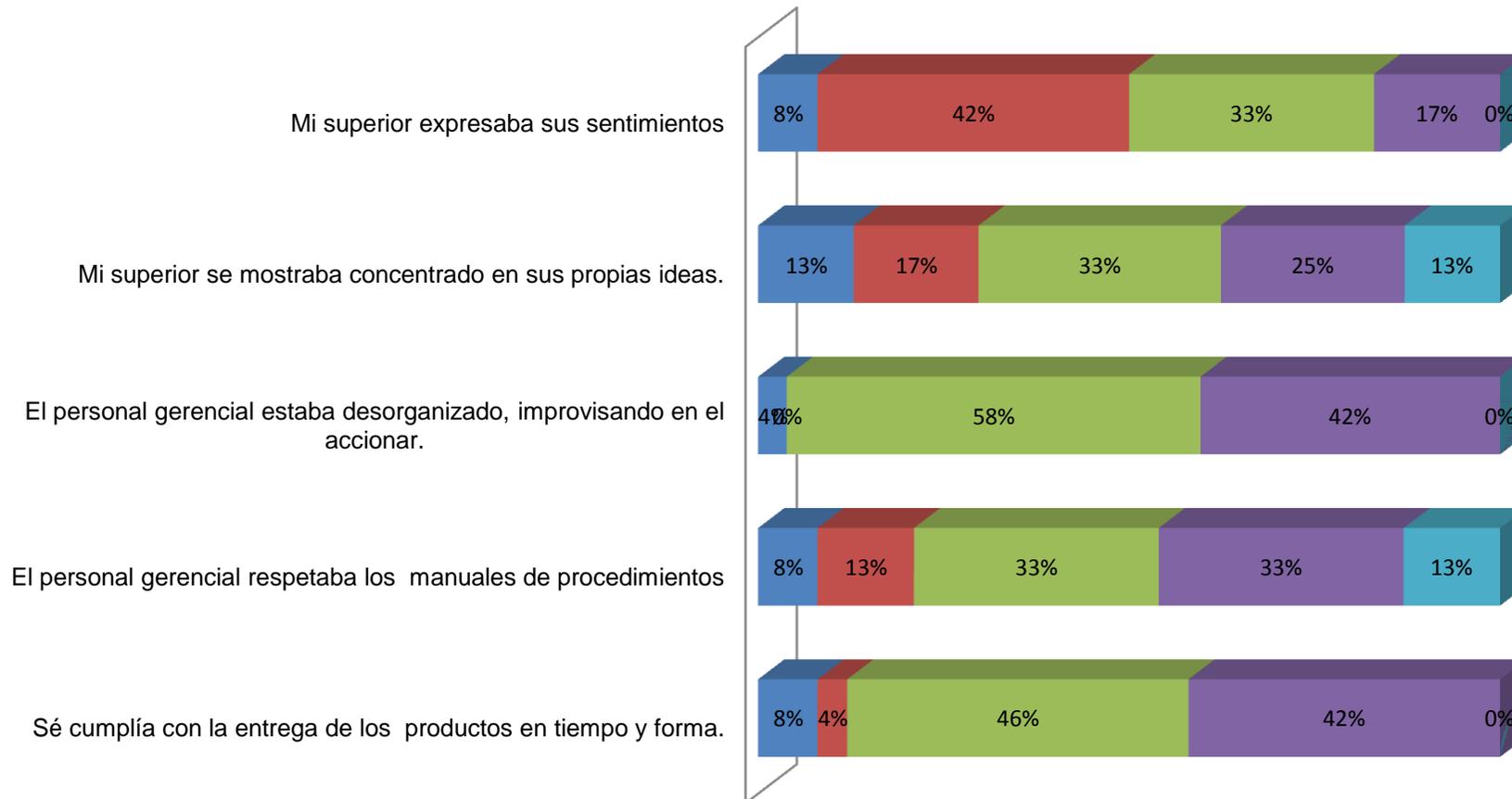
Titulo: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*

tanto en su tamaño como en su alcance en los negocios." (Gerente de logística y despacho)

Expresan que vivieron el proceso de cambio de firma con tranquilidad y expectativa, tratando de aportar desde su lugar de experiencia todo lo que fuera necesario, para sobrellevar la situación de la mejor manera.

**Gráfico Nº 13: Encuestados según Organización y personal gerencial.
San Lorenzo. Año 2014.**

■ Totalmente en desacuerdo
 ■ Desacuerdo en gran parte
 ■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
■ De acuerdo en gran parte
 ■ Totalmente de acuerdo



El gráfico N° 13 tiene elevados porcentajes en la opción “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, podemos observar que la variable “el personal gerencial estaba desorganizado, improvisando en su accionar” registró un 58% en esta categoría. La pregunta “se cumplía con la entrega de los productos en tiempo y forma” señaló un 46% y un 33% las siguientes variables “mi superior expresaba sus sentimientos”, “mi superior se mostraba concentrado en sus propias ideas” y “el personal gerencial respetaba los manuales de procedimientos”. También nos llamó la atención que la pregunta “mi superior expresaba sus sentimientos” registró un 42% en la opción “desacuerdo en gran parte”, poniendo de manifiesto una acción negativa por parte del personal gerencial.

Llevando estos datos obtenidos al marco teórico, podemos relacionarlos fácilmente con la investigación realizada por Rensis Likert. Según lo expresado por los empleados administrativos, el personal gerencial se incluiría en la categoría “**Lideres centrados en el trabajo**”⁵¹ donde este solo supervisa y observa cercanamente el trabajo de otro, no siendo “Lideres centrados en los empleados” dándole autonomía y apoyo a los subordinados.

⁵¹ ROBBINS, Stephan-COULTER, Mary. Op. Cit

4.4. CAMBIO ORGANIZACIONAL.

A continuación se presentan los datos sobre el cambio organizacional en cuanto a características de la organización y modificaciones operadas en la labor de los empleados.

El personal gerencial describió los planes de acción que aplicó la empresa para hacer el traspaso a la nueva firma, de esta manera:

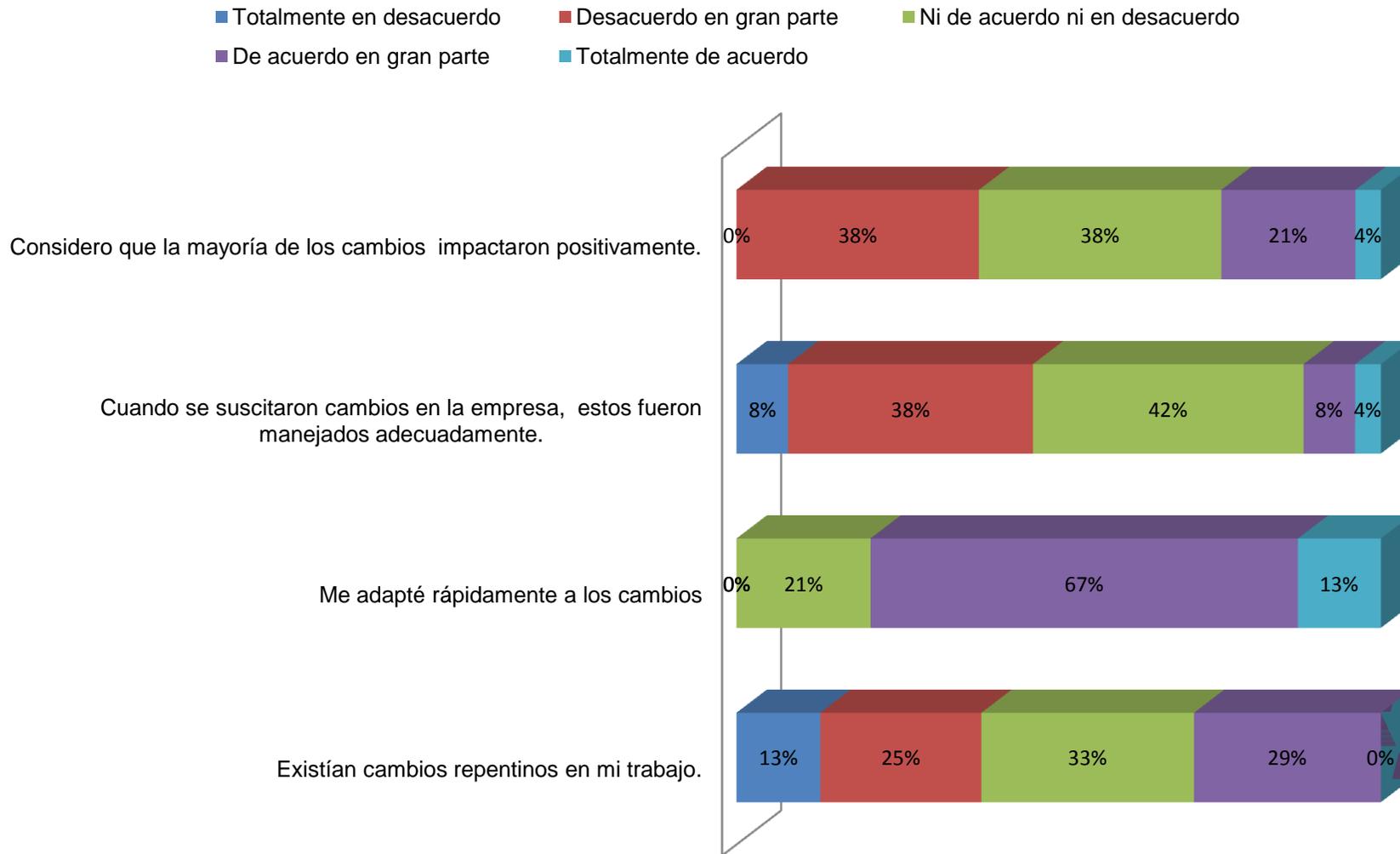
"Fue un poco desorganizada la venta de la empresa. Si bien uno tiene un puesto gerencial, soy un empleado y desde los dueños no recibíamos órdenes precisas de cómo manejar esta nueva situación. Si te puedo decir que desde la patronal trataban de marcar la diferencia entre una empresa y la que estaba por venir, yo tomo esta actitud como negativa." (Gerente operativo)

"La empresa lo que hizo fue una reestructuración. Eso causó mucho miedo en todos los empleados, se produjeron algunos despidos y retiros voluntarios. Causó incertidumbre, pero lo hicieron para reducir costos al momento de entregar la empresa. Desde la firma del pre-acuerdo lo que se hizo fue copiar el organigrama, realizando mínimos cambios." (Coordinador General despacho)

"Desde el lugar de los RRHH fue prolijo, liquido todos los sueldos, vacaciones, aguinaldos, horas adeudadas. Para dejar prolijo el tema de liquidaciones. Pero no hubo un instructivo por parte de la patronal para llevar a cabo el proceso de cambio de firma. Si se firmó un acuerdo donde se estipulaba que por dos años la nueva empresa no podía cambiar condiciones laborales, ni puestos de trabajo, ni reducir los beneficios que los trabajadores percibían." (Gerente de logística y despacho)

Los tres jerárquicos coinciden en que fue desprolijo el proceso de cambio de firma, lo que generó miedo al personal administrativo y que se buscó transmitir tranquilidad con el pre-acuerdo firmado, en el que se mantenían las mismas condiciones laborales durante 2 años.

**Gráfico N° 14: Encuestados según innovación y cambio.
San Lorenzo. Año 2014.**



Título: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*

Como se observa en el gráfico N° 14 los porcentajes se distribuyeron entre muchas opciones por lo tanto no se registró demasiada unanimidad en las opiniones de los empleados administrativos sobre innovación y cambio. Se destaca que los encuestados indicaron en un 67% que se habían adaptado rápidamente a los cambios.

Dentro de la misma temática, el personal gerencial entrevistado, señaló que hubo (sic): *"falta de apoyo de parte de la parte patronal"* (Gerente operativo). Por su parte, el Coordinador General despacho advirtió que se encontró cómodo trabajando durante el proceso de cambio *"porque traté de optimizar mi capacidad de adaptación"*. Asimismo, se destacó que *"lo más importante era tener en claro como era el cambio que se avecinaba. Pasábamos de trabajar en una empresa en su 100%, a sufrir un achicamiento al 50% en su tamaño. La estructura estaba diseñada para ese 100% por eso era de imaginarse que íbamos a tener cambios en la estructura de trabajo."* (Gerente de Logística y Despacho)

Se observa que tanto los administrativos como el personal gerencial pudieron adaptarse rápidamente a los cambios, a pesar de la reducción en el tamaño de empresa y de no recibir apoyo de los dueños anteriores.

No fue respetada la idea de que los ejecutivos que quieran implementar cambios deben tener visión de futuro y comunicar esta visión a sus empleados, estableciendo expectativas claras para el desempeño y desarrollo de sus conocimientos adaptándose a las situaciones planteadas, ya que los empleados no eran comunicados de todo lo que estaba atravesando la compañía.

Como se ha indicado en la teoría, anteriormente "son necesarios muchos pasos para preparar al personal para el cambio y ayudarlo a enfrentarse a él, de tal forma que se percibe no como una amenaza, sino como un aliado. Para ello reviste gran importancia la comunicación en ambos sentidos (feedback)"⁵². A esta interrelación los empleados administrativos la

⁵² QUIRANT ESPINOSA, Amparo y ORTEGA GIMÉMNES, Alfonso. Op Cit

percibieron como ineficiente ya que hubieran pretendido que se los incluyera más y se aportaran planes de acción para enfrentar este cambio de firma.

"Es necesario consultar e informar de los pequeños logros que se van consiguiendo y de los problemas que van surgiendo en el proceso de cambio, e involucrar al personal para que aporte soluciones. Cuanto más claros seamos con los empleados mejor"⁵³ es una de las expresiones que el marco teórico nos brinda y que si la comparamos con los datos revelados en las encuestas podemos visualizar que no fueron claros los objetivos para enfrentar el traspaso de firma, se les daba información precaria.

Toda la información recolectada nos permite identificar que el traspaso de firma es un "**tipo de cambio reactivo**" ya que se trataban de resolver los problemas a medida que se presentaban las distintas dificultades. El proceso de cambio de firma fue largo y esto hizo que los gerentes trataran de aportar su experiencia para adaptarse a las modificaciones que se iban presentando.

La resistencia que se presentó es la "**resistencia lógica**" que surge del tiempo y del esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, incluyendo las labores que deben aprenderse para desempeñar las nuevas funciones teniendo siempre presente las edades de los miembros de la organización y la antigüedad que tienen en la empresa.

⁵³ QUIRANT ESPINOSA, Amparo y ORTEGA GIMÉMNES, Alfonso. *Ididem*.

Título: “El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma”. *Rocío Belén Torres*



CAPITULO V

5. CONCLUSIONES

Esta investigación intentó indagar acerca del clima laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma que aconteció en el año 2010. Para cumplir con este objetivo se siguió la metodología de un estudio retrospectivo y descriptivo con trabajo de campo, no experimental, desde un enfoque mixto cuali-cuantitativo. Se aplicaron cuestionarios y entrevistas a los integrantes de la Planta Fluvial Despacho, tanto a los administrativos como al personal gerencial. Los resultados que arrojaron estos instrumentos de medición fueron plasmados en el capítulo anterior, y serán destacados a continuación los más relevantes en función de los objetivos propuestos y las variables planteadas: el desempeño de los puestos gerenciales, los canales de comunicación utilizados y la percepción de los empleados sobre el clima laboral, siempre ubicándonos durante el proceso de cambio de firma.

En relación al clima laboral percibido por los trabajadores administrativos podemos destacar que se les brindaba poca información de lo que estaba sucediendo provocando que durante dicha etapa sintieran molestia y confusión acerca de su futuro laboral. Fue un proceso muy largo y desgastante, por lo que los directivos tendrían que haber desarrollado actividades para fomentar la interrelación entre los miembros de la Planta Fluvial Despacho y así crear momentos donde se pudieran distender y dialogar entre ellos de lo que sucedía. La relación entre los pares administrativos era positiva aunque se pudo conocer que no existía mucha colaboración ya que cada uno estaba preocupado por su puesto de trabajo, asimismo supieron adaptarse a los cambios que se presentaron aportando cada uno de ellos sus conocimientos para sobrellevarlo de la mejor manera. El puesto dentro de la empresa cubría sus necesidades provocando motivación en el desarrollo del mismo.

Por otra parte, los resultados relacionados con la percepción de los directivos en relación al clima laboral de los subordinados nos permitieron conocer que ellos identificaban características tales como temor, incertidumbre, inestabilidad, durante el proceso de cambio. Lo cual nos ayudó a inferir que

Título: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*

existían anomalías directivas vinculadas a la falta de comunicación efectiva, a no llevar a cabo planes de acción para enfrentar el proceso de cambio de firma, y no proveer planes de mejora para el clima laboral durante dicho periodo. Los instrumentos de análisis utilizados durante la investigación nos hicieron saber que los trabajadores no percibían a sus gerentes como líderes constituidos.

A partir de lo expuesto, se indica que la presente investigación pudo alcanzar el objetivo específico planteado de registrar y analizar las percepciones de los empleados sobre el clima laboral que se vivió durante el cambio de firma.

Asimismo, también pudo concretarse el objetivo específico de relevar los canales de comunicación existentes durante el proceso de cambio de firma: notificaciones formales vía mail, reuniones formales entre los miembros gerenciales, reuniones formales de presentación, charlas entre los empleados. Analizando la información que nos brindaron los trabajadores en relación a este tema podemos afirmar que los mecanismos de comunicación no fueron efectivos ya que la información que recibían no era clara y era escasa. Paralelamente se pudieron identificar algunas características positivas como la relación entre compañeros administrativos, el ambiente de trabajo y el respeto hacia el personal directivo.

Al analizar integralmente los resultados de la información proporcionada por los trabajadores se observó la existencia de un tipo de clima autoritario pues la mayor parte de las decisiones se tomaban en la cima, delegando sólo aquellas medidas de menor importancia a escalones inferiores lo cual generó una rigidez ante cambios y necesidades imprevistas.

También pudo alcanzarse el objetivo específico de describir la organización empresarial durante el periodo de cambio de firma y el desempeño de los puestos gerenciales. En el análisis, los encuestados refieren al proceso utilizando expresiones como; *desprolijo, largo, desorganizado, desgastante, falta de comunicación, sin planes de mejora para el clima, sin planes de acción para enfrentar la transición.*

Titulo: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*

El desempeño del personal gerencial en el proceso de cambio de firma evidenció la falta de autonomía de sus propios puestos y la dificultad de diseñar e implementar planes de acción para enfrentar el proceso de cambio de firma, y mejorar el clima laboral durante dicho periodo. De acuerdo a la información proporcionada por los administrativos sobre los gerentes de la empresa, se determinó que su mayor fortaleza se encuentra en las habilidades vinculadas a sus capacidades personales para desempeñar sus tareas específicas, es decir el aspecto operativo. En contraste, se evidencian las problemáticas vinculadas a la coordinación y conducción del personal, donde se advierte el mal manejo de acciones que se refiere de forma general, a la gestión estratégica de la organización (planeación, realización y evaluación de las actividades en el proceso de cambio de firma), lo que nos da una clara idea de las necesidades de mejora de la empresa.

Siempre se debe recordar que en el recurso humano se encuentra el capital empresarial mas valioso ya que es el que posee y desarrolla el Know How organizacional. El clima laboral es una variable clave aun cuando no puede ser vista o tocada, el clima de una empresa se percibe, se vive y afecta todos los aspectos de la empresa.

Finalmente de esta investigación puede concluirse que el clima organizacional juega un papel de vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, y en particular durante un proceso de cambio de firma, llegando a ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Por ende, se recomienda para aquellas empresas que estén atravesando un cambio de firma que se ponga total intención a la comunicación que se le brinda a los empleados, que se les creen objetivos claros para este periodo de transición, que se los participe de alguna toma de decisión haciéndolos sentir parte de la empresa.

Titulo: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*

BIBLIOGRAFÍA

BOHLANDER, Gregorio; SNELL, Scott y SHERMAN, Arthur. "Administración de recursos humanos". Decimosegunda edición. Editorial: Thomson Learning. México 2001.

BRUNET, Luc..(2004): "El clima de trabajo en las organizaciones" Definición, diagnostico y consecuencias, México, Trillas.

CHIAVENATO, L. (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc. Graw-Hill Interamericana de México: S.A

GIBSON- Ivancevich- Donenelly. "*Las organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*" Editorial Mc Graw Hill. 10º edición.

GÓMEZ, Paola L. Como aplicar los recursos humanos-1ª ed. –Florida: Valletta Ediciones, 2007.

QUIRANT ESPINOSA, Amparo y ORTEGA GIMÉMNES, Alfonso. "El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio". Revista de Empresa. Nº 18. Octubre-Diciembre 2006.

GONCALVES, Alexis. "Fundamentos del clima organizacional". Sociedad latinoamericana para la calidad (SLC) 2000.

HERNANDEZ SAMPIERI y colaboradores. "Metodología de la Investigación". ED Mc Graw, México 2006.

LITWIN, G. y STRINGER R.A..(1978), "Motivation and organizational climate", Boston, Harvard Business School.

Título: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*

MAÑAS RODRÍGUEZ, M.A, GONZÁLEZ Romá, V. y PEIRÓ Silla, J.M (1999) "El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias".(Work-group climate. Determinants and consequences). Universidad de Almería: Instituto de Estudios Almerienses.

PEIRÓ, J.M.. (1984): "Psicología de la Organización" (dos volúmenes) UNED.Barcelona.

PEIRÓ, J.M..(1990)"Organizaciones: nuevas perspectivas psicológicas", Barcelona. PPU.

ROBBINS, S.P y COULTER, M..(2000), "Administración", Prentice Hall, sexta edición, México.

REDDIN, W. Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. Rev. Nueva Empresa. Cuadernos de Management, para una dirección eficaz. Noviembre 2004. Pág. 82. Accesible en: www.gref.org

RODRIGUEZ, Darío M. "Diagnostico Organizacional" 6 edición. Editorial Alfaomega.

SILVA, M..(1996) "El clima en las organizaciones, teoría método e intervención", Ed. EUS, SL. 1ª Edición, Barcelona.

Adaptación de H.E.SCHEIN "Does Japanese Management Style Have a Messege for American Managers?" Sloan management Review, Otoño 1981 pag 64

www.slideshere.net/suarezrp/clima-organizacional

<http://www.monografias.com/trabajos19/la-estadistica/la-estadistica.shtml>

Titulo: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*

[http://es.wikipedia.org/wiki/Muestreo_\(estadística\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Muestreo_(estadística))

<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/658.314-Q7p/658.314-Q7p-Capitulo%20II.pdf>

<http://cambioorganizacional.wikic.blogspot.com.ar/>

<http://liderazgoymas.wordpress.com/2011/02/22/teoria-y-modelo-de-camino-meta/>

<http://www.audistico.es/piramide-de-maslow>

http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1223449831425_1162012458_46833/Comunicaci%C3%B3n%20no%20verbal.cmap

http://www.valorhumano.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=70:clima-organizacional&catid=36:noticias-de-valor-h

ANEXO I

ENTREVISTA LA PERSONAL JERARQUICO

Cargo que ocupa:

Antigüedad en el cargo:

- 1-¿Cómo trató la gerencia el proceso de cambio de firma?
- 2-¿Cuáles fueron los planes de acción que tomó la empresa para realizar el traspaso a la nueva firma?
- 3-¿Durante el proceso de cambio, qué modificaciones vio en el accionar de los trabajadores?
- 4-¿Cómo cree que percibieron el clima los empleados que trabajan en la petrolera durante el proceso de cambio de firma?
- 5-¿Cómo vivió usted, como personal jerárquico, el proceso de cambio?
- 6-¿Cómo fue, durante el proceso de cambio, la relación entre personal gerencial y subordinados?
- 7-¿Qué canales de comunicación utilizaron con ellos?
- 8-¿Notó resistencia por parte de los empleados al cambio?
- 9-¿Realizaron algún tipo de plan de mejora para el clima, o actividades para la interrelación con los empleados durante el proceso de cambio?
- 10-¿Cuáles creen que fueron los principales desafíos en el proceso de gestión del clima?
- 11-¿Qué acciones de comunicación desarrollaron para dar a conocer a sus colaboradores el cambio?
- 12-¿Qué opinión le merece el trato que tienen entre todos los compañeros de trabajo?
- 13-¿Se encontró cómodo trabajando en esta petrolera durante este proceso?

ENTREVISTA Nº 1

Cargo que ocupa: Gerente operativo

Antigüedad : 25 años

1- ¿Cómo trató la gerencia la llegada de la nueva firma?

Desde mi lugar de gerente viví el cambio de firma con mucha expectativa, con ilusión ante el nuevo proceso. Pero también con un poco de temor de cómo se iban a dar las cosas.

2- ¿Cuáles fueron los planes de acción que tomó la empresa para instalar la nueva firma?

Sinceramente no te puedo decir un plan de acción, porque fue un poco desorganizada la venta de la empresa. Si bien uno tiene un puesto gerencial, soy un empleado y desde los dueños no recibíamos órdenes precisas de cómo manejar esta nueva situación. Si te puedo decir que desde la patronal trataban de marcar la diferencia entre una empresa y la que estaba por venir, yo tomo esta actitud como negativa.

3- ¿Cuando se produjo el cambio, qué modificaciones vio en el accionar de los trabajadores?

Sí note cambios en el accionar, quizás el temor a perder su puesto de trabajo hizo que ellos cambiaran. Su trabajo lo seguían desempeñando de igual manera pero quizás de forma más cautelosa.

4-¿Cómo cree que percibieron el clima los empleados que trabajan en la petrolera?

Como te dije anteriormente, creo que el cambio los impacto de forma negativa. Los noté con miedos, existía mucha incertidumbre y por tal motivo tenían miedo a perder su trabajo.

5-¿Cómo vivió usted como personal jerárquico dicho cambio?

Con mucha esperanza, expectación, por las nuevas posibilidades.

6-¿Cómo fue, durante el proceso de cambio, la relación entre personal gerencial y subordinados?

Sentí que de cierta forma todo el tiempo los empleados estaban rindiendo examen, para demostrar sus capacidades como empleados.

7-¿Qué canales de comunicación utilizaron con ellos?

Entre los dueños de la empresa y nosotros los gerentes con reuniones. Y con los subordinados con algunas charlas pero de forma informal. Desde la cúspide de la empresa no bajaban instrucciones de cómo enfrentar la situación que estábamos viviendo.

8- ¿Notó resistencia por parte de los empleados al cambio?

No, yo creo que ellos se adaptaron de muy buena manera al proceso de cambio.

9-¿Realizaron algún tipo de plan de mejora para el clima, o actividades para la interrelación con los empleados?

No, se trato de sobrellevar la situación de la mejor manera posible. Pero de forma concreta y preparada para enfrentar el clima de ese momento no hubo ningún plan estratégico.

10-¿Cuáles crees que fueron los principales desafíos en el proceso de gestión del clima?

Desde mi lugar creo que fue tratar de mantener la eficiencia en el trabajo con menores recursos, ya que la empresa acortaba gastos.

11-¿Qué acciones de comunicación desarrollaron para dar a conocer a sus colaboradores el cambio?

El tema fue muy masivo en nuestra región, salió publicado en todos los medios. El proceso de venta fue muy largo, hubo muchas idas y vueltas. Se firmo un pre-acuerdo de venta y pasaron muchos meses hasta que se realizó la operación. Eso genero un desgaste en todos los trabajadores.

Pero también creo que de cierta forma hubo algunas actitudes de parte de los dueños que daban a conocer que algo pasaba. Por ejemplo: todos los años se realizaban las fiestas de fin de año, donde todos los trabajadores nos reuníamos e interactuábamos fuera de la organización. Era un momento agradable donde podíamos hacer balances del año laboral y relacionarnos con nuestras familias. De un año a otro dejaron de hacerlas, así como dejamos de percibir algunos beneficios que hacían sentir muy bien a los empleados. Ese quite de beneficios nos daba la pauta de que algo iba a venir después de eso. Podemos decir que la empresa nos soltó la mano y comenzó a tener "olvidos".

12- ¿Qué opinión le merece el trato que tienen entre los compañeros de trabajo?

Un muy buen trato, agradable, de cordialidad y apoyo entre todos.

Título: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*

13-¿Se encontró cómodo trabajando en esta petrolera durante este proceso?

No, por falta de apoyo de parte de la parte patronal.

ENTREVISTA Nº 2

Cargo que ocupa: Coordinador General despacho.

Antigüedad: 32 años.

1- ¿Cómo trató la gerencia la llegada de la nueva firma?

Tomé la venta de la empresa con tranquilidad. Cuando se nos informó que la empresa se vendería me tomó por sorpresa. Fue muy particular por que se firmó un pre-acuerdo de venta y pasaron muchos meses hasta que realmente se produjo el traspaso. Desde el momento que se firmó el pre-acuerdo se instaló un gerente de la nueva empresa que debía conocer como era el trabajo que se realizaba en la planta porque ellos no pertenecían a la rama petrolera y era todo nuevo. Fue raro ya que no se había vendido aun pero ya había gente de la nueva firma.

2- ¿Cuáles fueron los planes de acción que tomó la empresa para instalar la nueva firma?

La empresa lo que hizo fue una reestructuración. Eso causó mucho miedo en todos los empleados, se produjeron algunos despidos y retiros voluntarios. Causó incertidumbre, pero lo hicieron para reducir costos al momento de entregar la empresa. Desde la firma del pre-acuerdo lo que se hizo fue copiar el organizograma, realizando mínimos cambios.

3- ¿Cuando se produjo el cambio, qué modificaciones vio en el accionar de los trabajadores?

Laboralmente creo que no cambio nada, cada uno realizaba sus mis tareas. Creo que el cambio se vivió en lo personal, interpreto que los empleados tenían miedo a que no fuera valorado su trabajo, por eso se esforzaban por realizarlo de la mejor manera posible.

4-¿Cómo cree que percibieron el clima los empleados que trabajan en la petrolera?

El proceso de cambio fue lento, no hubo muchos cambios bruscos, salvando la reestructuración. Fue todo muy desorganizado, creo que para los empleados fue muy desgastante. Desde que se acordó la venta hasta que se llevo a cabo surgieron muchos rumores y eso creo que afectaba a los empleados de forma negativa.

5-¿Cómo vivió usted como personal jerárquico dicho cambio?

Yo lo viví tranquilo, tratando de transmitir mis conocimientos.

6-¿Cómo fue, durante el proceso de cambio, la relación entre personal gerencial y subordinados?

Fue buena la relación, con pocos cambios significativos. Se trato de no crear falsas expectativas a los empleados. Tratando de que estén tranquilos, concentrados en su trabajo. La información brindada fue medida, como personal gerencial no tenía permitido comunicar todo lo que pasaba.

7-¿Qué canales de comunicación utilizaron con ellos?

El pre-acuerdo de venta fue informado por medio de una notificación vía mail, que fue masiva y donde todos debían firmar que estaban siendo informados. Después el personal recibía información que podía ser comentada a los subordinados y otra que era exclusiva del puesto. El tiempo demostró que la fecha estipulada de traspaso no fue cumplida, creando mal estar en los trabajadores, entonces debíamos mantener comunicación verbal.

8- ¿Notó resistencia por parte de los empleados al cambio?

No, ellos supieron adaptarse rápidamente. Desde el momento de la notificación de venta se implemento un nuevo software que quería la nueva empresa eso generó un trastorno para algunos de ellos que tenían que adquirir nuevos conocimientos.

9-¿Realizaron algún tipo de plan de mejora para el clima, o actividades para la interrelación con los empleados?

No, en cuanto al clima no se llevaron a cabo planes de acción. Se preparo el programa para que esté listo para el momento de la transición, se incrementó mucho el trabajo.

10-¿Cuáles crees que fueron los principales desafíos en el proceso de gestión del clima?

Creo que el principal desafío fue implementar adaptación al cambio. Los que estamos en el nivel gerencial tenemos mínimo 20 años de antigüedad y eso te da muchos conocimientos pero también te hace más cauteloso a los nuevos desafíos. Por eso debíamos estar atentos y concentrados en el trabajo y en las nuevas directivas.

Título: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*

11-¿Qué acciones de comunicación desarrollaron para dar a conocer a sus colaboradores el cambio?

En primer momento por los medios de comunicación. Una vez que se firmo el acuerdo de futura venta nos llego una notificación a todos los miembros de la empresa que debía ser firmada. Lugo después de muchos meses se llevo a cabo una presentación formal de los miembros gerenciales y los nuevos dueños. De todas formas volvieron a pasar unos meses más hasta el traspaso.

12- ¿Qué opinión le merece el trato que tienen entre los compañeros de trabajo?

Buena, son muchos años de relación. Nos conocemos las características de cada uno. Considero que somos un grupo de personas integradas.

13-¿Se encontró cómodo trabajando en esta petrolera durante este proceso?

Creo que sí, porque trate de optimizar mi capacidad de adaptación.

ENTREVISTA Nº 3

Cargo que ocupa: Gerente de logística y despacho.

Antigüedad: 19 años.

1- ¿Cómo trató la gerencia la llegada de la nueva firma?

Te podría decir que con expectativa, y con la responsabilidad de enseñar a la nueva empresa el trabajo que se realizaba, que la empresa que nueva no tenía conocimientos en el rubro de refinación y logística. Como gerente aporte toda mi experiencia para que el cambio se llevara de la mejor manera.

2- ¿Cuáles fueron los planes de acción que tomó la empresa para instalar la nueva firma?

Desde el lugar de los RRHH fue prolijo, liquido todos los sueldos, vacaciones, aguinaldos, horas adeudadas. Para dejar prolijo el tema de liquidaciones. Pero no hubo un instructivo por parte de la patronal para llevar a cabo el proceso de cambio de firma. Si se firmo un acuerdo donde se estipulaba que por dos años la nueva empresa no podía cambiar condiciones laborales, ni puestos de trabajo, ni reducir los beneficios que los trabajadores percibían.

3- ¿Cuando se produjo el cambio, qué modificaciones vio en el accionar de los trabajadores?

Fue un proceso muy largo un tanto desgastante, creo que eso instaló mucha incertidumbre en los empleados. Se había pre-acordado una fecha de venta que no fue cumplida y eso le daba inestabilidad al trabajador.

4-¿Cómo cree que percibieron el clima los empleados que trabajan en la petrolera?

Hasta que no se establecieron las pautas de trabajo con muchas dudas, desconfianza y esto también era entendible porque estábamos dejando atrás una empresa multinacional con alcances en todo el mundo y pasábamos a una empresa local con podríamos llamarla "refipymes".

5-¿Cómo vivió usted como personal jerárquico dicho cambio?

Creo que igual que el resto de los empleados. Pero teníamos un aliciente que al pasara a una empresa más pequeña teníamos que pasar menos niveles de aprobación, debido a la reducción del tamaño de la empresa, tanto en su tamaño como en su alcance en los negocios.

6-¿Cómo fue, durante el proceso de cambio, la relación entre personal gerencial y subordinados?

No hubo cambios significativos, buena adaptación.

7-¿Qué canales de comunicación utilizaron con ellos?

En primer lugar una reunión formal con la presentación de la empresa y sus dueños, y luego de forma informal.

8- ¿Notó resistencia por parte de los empleados al cambio?

No.

9-¿Realizaron algún tipo de plan de mejora para el clima, o actividades para la interrelación con los empleados?

No, desde la parte patronal no nos bajaron instructivos de planes para la mejora del clima.

10-¿Cuáles crees que fueron los principales desafíos en el proceso de gestión del clima?

El principal desafío era dar tranquilidad a los empleados, por eso se firmo ese pre-acuerdo para dar tranquilidad de que los beneficios y puesto de trabajo no se iban a modificar.

11-¿Qué acciones de comunicación desarrollaron para dar a conocer a sus colaboradores el cambio?

Durante el proceso de cambio un gerente de la nueva firma se instalo en la planta de despacho para aprender el manejo y la forma de trabajar, etc. De esa forma era difícil que los colaboradores no supieran lo que estaba pasando. Por eso se llevaron a cabo reuniones informales con ellos para dar a conocer lo que estaba pasando.

Titulo: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*

12- ¿Qué opinión le merece el trato que tienen entre los compañeros de trabajo?

No creo que el cambio influyera en la forma de relacionarnos entre los compañeros de trabajo.

13-¿Se encontró cómodo trabajando en esta petrolera durante este proceso?

Sí, creo que lo más importante era tener en claro como era el cambio que se avecinaba. Pasábamos de trabajar en una empresa en su 100%, a sufrir un achicamiento al 50% en su tamaño. La estructura estaba diseñada para ese 100% por eso era de imaginarse que íbamos a tener cambios en la estructura de trabajo.



ANEXO II

Encuesta: Clima Laboral.

Un ambiente agradable permite disfrutar del trabajo de una manera diferente.

Datos a completar.

Género: Marcar con una **X** la opción

Femenino Masculino

Horario de trabajo: Marcar con una **X** la opción que más se adecue al horario de trabajo que realiza en el ejercicio de su función.

Administrativo (de Lunes a Viernes aproximadamente entre las 8:00 y 18:00)

Turnos

Otros

Función

Marcar con una **X** la función que desempeña.
correcto.

Director/Gerente

Coordinador/Supervisor

Colaborador

Nivel Educativo

Marcar con una **X** el

Primarios

Secundarios

Terciarios

Universitario

Antigüedad

Aquí deberás indicar con una **X** tu antigüedad.
opción

Hasta 5 años

6 a 10 años

11 a 20 años

Más de 21 años

Año de nacimiento

Con una **X** marca la

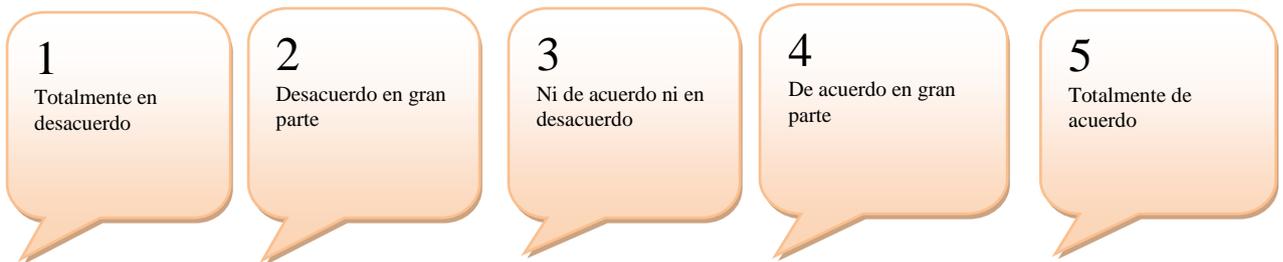
de 1950 a 1964

de 1965 a 1979

de 1980 en adelante

Título: "El Clima Laboral de una empresa petrolera del cordón industrial de San Lorenzo durante el proceso de cambio de firma". *Rocío Belén Torres*

A continuación encontrará una encuesta sobre clima laboral, durante el proceso de cambio de firma que se produjo en el año 2010. Al lado de cada afirmación, existen 5 alternativas de respuesta para que puedas elegir según tu grado de acuerdo con cada una.



Dimensión Clima Organizacional

1. Clima Laboral y Comunicación

Recibía información sobre temas importantes que estaban ocurriendo en la compañía.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Confiaba en la información que me brindaba la compañía.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Era informado sobre los planes futuros de la compañía.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Se fomentaba la comunicación interna a través de medios formales.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Los medios de comunicación utilizados durante el proceso de cambio fueron efectivos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

La comunicación que se establecía con mi jefe inmediato era efectiva.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

La comunicación con mis compañeros de trabajo era buena.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Me noticié del cambio de firma por los medios de comunicación.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Fui informado de las modificaciones en los procedimientos laborales por medio de circulares (medio formal).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Fui informado de las modificaciones en los procedimientos laborales por medio de mis pares (medio informal).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

La interacción con el personal gerencial durante este proceso fue más frecuente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Necesidades y Motivación

Mi trabajo me permitía conocer y fomentar amistad con mis compañeros.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mi puesto de trabajo contribuía con mi auto realización.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Me sentía motivado.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Si hubiera tenido la oportunidad de trabajar en otra área de la empresa en, igualdad de condiciones, me hubiera quedado donde estaba

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Integración y Colaboración

Me sentía plenamente integrado en mi trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Me sentía orgulloso de pertenecer.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

En mi área de trabajo se manejaban adecuadamente los problemas que se presentaban.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Cuando tenía problemas con mi trabajo, podía contar con mis compañeros

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Espíritu de equipo

En mi equipo de trabajo teníamos buena relación.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

En mi equipo existía libertad para hablar, criticar, sugerir e intercambiar ideas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

En mi equipo existía cooperación para alcanzar los resultados del área.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Liderazgo

Era informado sobre como contribuía mi trabajo al logro de los resultados de mi área.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mi líder me brindaba la información necesaria para realizar mi trabajo con eficiencia.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mi líder estimuló el desarrollo del equipo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mi líder me orientó para superar dificultades.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Innovación y cambio

Existían cambios repentinos en mi trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Me adapté rápidamente a los cambios.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Cuando se suscitaron cambios en la empresa, estos fueron manejados adecuadamente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Considero que la mayoría de los cambios impactaron positivamente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Opinión General

En mi área existían planes de acción para mejorar el clima laboral.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Estaba bien informado sobre el Plan Estratégico de la empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Tuve oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimiento.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Estar en mi puesto me generaba un sentimiento de autosatisfacción.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Me sentía orgulloso del trabajo que desempeñaba.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Era satisfactoria la relación con mi jefe.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Me consideraba una persona abierta al cambio.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Organización y personal gerencial

Sé cumplía con la entrega de los productos en tiempo y forma.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

El personal gerencial respetaba los manuales de procedimientos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

El personal gerencial estaba desorganizado, improvisando en el accionar.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mi superior se mostraba concentrado en sus propias ideas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mi superior expresaba sus sentimientos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Comentarios

En este espacio puedes expresar aquellos aspectos que consideres que fueron relevantes, que influyeron en el clima organizacional y que pudieron ser mejorados.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Muchas gracias por tu tiempo