



Arriaga, María Cristina

Rodríguez, Guillermo Adrián

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (IIATA)

CLIMA ORGANIZACIONAL, COMUNICACIÓN, VALORES Y TIPOS CULTURALES. CASO DE EMPRESA COMERCIALIZADORA DE INSUMOS PARA PLÁSTICOS.

INTRODUCCIÓN.

¿Que es una organización? **Taylor** definió a la organización como: "la ciencia de las relaciones entre los diferentes factores de producción y especialmente entre el hombre y su herramienta"; **Kontz, O'Donnell** la definió como un grupo de actividades necesarias para alcanzar los objetivos asignados a cada grupo, con un gerente como autoridad suficiente para supervisar y proveerles de coordinación vertical y horizontal en la estructura empresarial; **Druker** definió a la organización como proceso, por el cual los gerentes ordenan el caos, resuelven conflictos entre personas referentes a trabajos y responsabilidades y establecen un ambiente satisfactorio para el grupo de trabajo¹.

Son reconocidos los factores humanos en las organizaciones donde el trabajo debe asignarse con ajuste a las personas con todas sus fortalezas y debilidades, las cuales serán alentadas a través de sus roles para contribuir efectivamente a los objetivos de la empresa.

¿Qué es la cultura de una organización?

Es el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracteriza a un grupo humano aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa o negocio.

Una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización.

Supuestos implícitos y explícitos que los miembros tienen respecto de cuál es el comportamiento legítimo dentro de la organización.

Este trabajo busca diagnosticar y analizar la cultura de las organizaciones estudiadas, y analizar cómo afecta en su clima organizacional y en la comunicación dentro y fuera de la misma.

Este estudio nos permite saber dónde está la empresa, ver en qué factores se puede intervenir para luego avanzar hacia un cambio cultural y mejorar el clima y las comunicaciones para ser más eficientes y obtener mejores resultados.

La cultura de una organización afecta todas las actividades y áreas de la misma. Se ve reflejado en el clima organizacional. Es por eso que se necesita hacer un diagnóstico de la empresa, tratar de percibir esa cultura, identificarla y proponer cambios en la misma.

¹ Picatto, D. Ponencia Especialización Coaching ontológico. ITC Rosario. Mayo 2011.



Las organizaciones tienen sus usos y costumbres ya arraigados, basados en sus modelos mentales, que como se mencionara, forman su cultura. La empresa acciona de acuerdo a su cultura, pero a su vez el mismo accionar crea cultura, y también el entorno y su contexto influyen en ella.

Destacando la importancia de la perspectiva cultural en el análisis organizacional, Robbins² indica: "El papel de la cultura como influencia en el comportamiento de los empleados tiene una importancia creciente en el mundo laboral actual. A medida que las organizaciones ensanchan los tramos de control, achatan las estructuras, forman equipos, disminuyen la formalización y facultan a los empleados, los significados compartidos que proporciona una cultura fuerte garantizan que todos apunten a la misma dirección

Se puede definir a la comunicación como la "común acción". Aquello que permite coordinar acciones con otro para lograr un objetivo en común.

Comunicación y cultura se afectan recíprocamente. La cultura se construye en comunicación; cuando la cultura se cristaliza, afecta y muchas veces determina la comunicación

No es sencillo proponer un cambio cultural de las empresas, sobre todo las familiares, donde la cultura viene arraigada de años, es un proceso lento pero no imposible de lograr.

Un factor importante y asociado a la cultura es el clima organizacional que viene dado por la apreciación personal que tienen los empleados con respecto a la empresa y su cultura, si están o no de acuerdo con pautas, directivas, con sus propios pares, instalaciones y demás factores que llevan a que el trabajador esté o no conforme con su labor. El clima es un factor fundamental para la eficiencia y eficacia de las actividades de la empresa, es un motor de desarrollo, de productividad, baja rotación y satisfacción.

Según Marchesan³ se puede dividir a las organizaciones en tres niveles, el formal o frente, el cultural o fondo y el nivel de acuerdo o sociabilización que se encuentra entre ambos niveles. Este es el espacio de la comunicación. Plantea que las organizaciones están muy focalizadas en obtener resultados que no les permite reflexionar acerca de la necesidad de generar un contexto de comunicación, acuerdo y sociabilización que sea funcional a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización. Propone la intervención en este nivel de comunicación como un motor para producir cambios profundos y sustentables. Intervenir en el nivel de comunicación de la empresa produce un efecto soporte para el nivel formal, donde ocurre la acción y genera el mejor contexto para la transformación cultural o de fondo.

CASO EMPRESA DE COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS

Historia

Es una empresa familiar que nació hace 50 años como un emprendimiento simple, convirtiéndose en estos días en la proveedora de materias primas para la fabricación de productos plásticos pionera en la ciudad.

Es la segunda generación de dueños, donde dos hermanos, hijos de los fundadores están a cargo de la empresa y sus nietos, los futuros dueños, se encuentran en sectores claves

² Robbins, S. Comportamiento Organizacional. Ed. Pearson. Educación. México. 2004. Pág. 527

³ Marchesan, A. Comunicación Productiva. Gran Aldea Editores, Buenos Aires 2da edición 2006 Pág.53.



como compras, ventas y cobranzas. Posee dos almacenes y puntos de distribución localizados, uno en el macrocentro de la ciudad de Rosario y otro en la ciudad de Córdoba.



Entre los principales productos que comercializan se encuentran las poliamidas, poliestirenos, acrílicos, pigmentos, policarbonatos, PVC, poliuretanos, cauchos termoplásticos, cauchos sintéticos, cauchos naturales, pinturas poliéster, pinturas epoxi, pinturas híbridas, entre otros, proveyendo a empresas de primera línea estas materias primas para la fabricación de productos plásticos de todo tipo.⁴

Por el notable crecimiento en los últimos años, la empresa invirtió en un terreno en las afueras de Rosario, para, en un futuro, trasladar sus operaciones allí.

Estructura

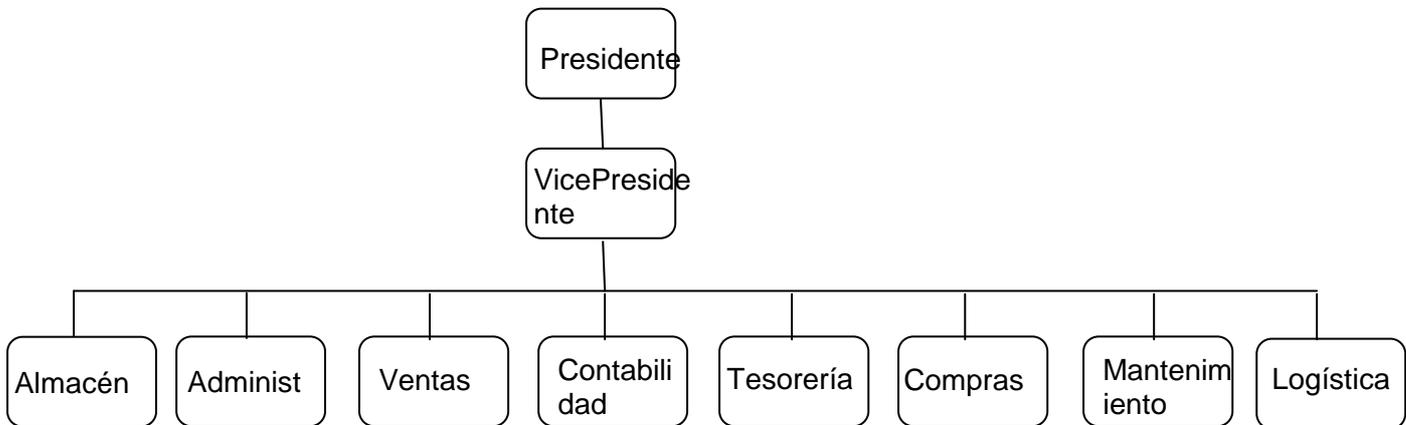
Cantidad de empleados

- 2 Gerentes Generales (Presidente y Vicepresidente)
- 4 Administración (telefonistas, facturación, cobranzas)
- 1 Almacén
- 1 Logística
- 2 Ventas
- 1 Contabilidad
- 1 Tesorería
- 1 Compras
- 1 Mantenimiento

⁴ <http://www.proveedoraquimica.com.ar/>



Organigrama:



La empresa se financia con capital propio.

Los empleados dependen todos del vicepresidente y presidente, estando todos dentro de un mismo nivel de jerarquía.

La comunicación con clientes y proveedores se hace utilizando distintos medios: mail, fax, teléfono.

El nivel promedio de estudios es secundario completo, generalmente finalizados en escuelas técnicas

Administración Financiera

Los salarios del personal son de acuerdo al convenio colectivo del gremio de plásticos y empleados de comercio

Sistema de recompensa no posee

Pagos son puntuales y en forma correcta en todos sus conceptos: remunerativos, asignaciones familiares, previsionales, obra social y no remunerativos

Estructura y diseño edilicio

Calidad de las instalaciones: buena, pero la antigüedad de las maquinas no es la optima.

Layout: posee un circuito de circulación dentro de la planta señalado, el deposito no es tan funcional, la instalaciones administrativas, tanto oficinas y despachos poseen buena iluminación tecnología y mobiliario moderno y funcional.

Análisis FODA

Fortalezas

- ⇒ Atención especializada del cliente.
- ⇒ Prestigio y experiencia en la ciudad.
- ⇒ Variedad de productos comercializados



- ⇒ Localización de planta en Córdoba y Rosario, esta última en el macrocentro, accesible a los clientes.
- ⇒ Varios clientes tienen a la empresa como su proveedor exclusivo
- ⇒ La empresa es comercializadora exclusiva de determinadas materias primas
- ⇒ Buena calidad de productos y materias primas.
- ⇒ Experiencia técnica en su producción.
- ⇒ Precios competitivos.
- ⇒ Capital propio.

Oportunidades

- ⇒ Inversión en nueva planta.
- ⇒ Varios clientes tienen a la empresa como su proveedor exclusivo
- ⇒ La empresa es comercializadora exclusiva de determinadas materias primas
- ⇒ Aumento de la industria en el país.
- ⇒ Ventas en el interior de las provincias.
- ⇒ Crisis global y el aumento del dólar hace mas competitivos los productos nacionales.

Debilidades

- ⇒ Competencia de empresas similares en el sector.
- ⇒ Falta de capacitación al personal.
- ⇒ Falta temporaria, a veces a largo plazo, de productos, lo que les impide cumplir con entregas determinadas.
- ⇒ Un solo camión de reparto para una cantidad elevada de envíos.
- ⇒ Ciclo de cobros y pagos irregular
- ⇒ Puestos claves en manos de familiares.

Amenazas

- ⇒ Políticas de gobierno, tanto comerciales, impositivas e importación.



- ⇒ Competidores a nivel nacional mas importantes que quitan terreno de venta a la empresa
- ⇒ Falta de financiación.
- ⇒ Crisis mundial.
- ⇒ Sindicatos.

TRABAJO DE CAMPO

Se aplicaron las encuestas a las 9 personas que conforman la misma, entre operarios, personal administrativo y jerárquico.

Siguiendo a Felcman se hicieron una serie de preguntas tendientes a identificar los valores laborales. "Los valores laborales son las convicciones que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir ciertos estados de cosas por encima de otros."⁵ Los mismos se agruparon en cuatro **clusters**.

1- Valores laborales básicos: 1.1 Mejora de ingresos, 1.2 Estabilidad. 1.3 Ambiente físico agradable, 1.4 Poco estrés.

2- Valores laborales sociales: 2.1 Buena relación de trabajo con el jefe, 2.2 Cooperación Grupal, 2.3 Tiempo libre, 2.4 Vivir cerca del lugar de trabajo.

3- Valores laborales de reconocimiento: 3.1 Crecimiento en su carrera, 3.2 Empleabilidad, 3.3 Valorización de su trabajo, 3.4 Ser consultado por su superior, 5 Trabajar en una institución importante.

4- Valores laborales de autorrealización: 4.1 Que el trabajo de uno sea importante para la institución, 4.2 Trabajo creativo, 4.3 Que el trabajo implique tareas desafiantes, 4.4 Libertad en el ejercicio de las tareas, 4.5 Que el trabajo de uno sea importante para la comunidad, 4.6 Que el trabajo de uno deje huella, 4.7 El aprendizaje de nuevas tareas y 4.8 Que los objetivos estén claramente definidos.

"Las preferencias valorativas son importantes para caracterizar la cultura organizacional y, en cierta medida, verificar la brecha entre preferencias y posibilidades que la organización brinda en cuanto a su realización. También la estructura de valores puede estar mostrando de qué forma una organización "moldea" las preferencias de sus poblaciones o estas tienen la capacidad de "remoldear" la cultura organizacional vigente."⁶

No se hicieron preguntas tendientes a caracterizar a los encuestados en cuanto a sexo, edad, estudios y actividad realizada para garantizar más el anonimato y obtener respuestas más sinceras.

Hubo una serie de preguntas tendientes a medir el clima organizacional de la empresa. Se consultó acerca del grado de satisfacción con determinadas afirmaciones. También se solicitó el grado de acuerdo con 23 afirmaciones.

⁵ Killman, Ralph y otros (1998) "Corporate Transformation", citado por Felcman, I, Blutman, G. y Méndez Parnes, S. (2002) "Cultura Organizacional en la Administración Pública". Ed. Cooperativas. Argentina. Pág. 41

⁶ Felcman, I.; Blutman, G.y Méndez Parnes, S. Cultura Organizacional en la Administración Pública Argentina. Ediciones Cooperativas Buenos Aires 2002; pág. 43



Se consultó acerca de la frecuencia con que se siente presionado o tenso en el trabajo y de la situación con respecto al jefe directo.

Hubo una serie de preguntas tendientes a determinar los tipos culturales definidos por Hofstede: paternalista, apático, anómico, exigente e integrativo. También se elaboraron indicadores de presunciones básicas: **power distance** y **uncertainty avoidance**.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Los valores en la organización

Se analizaron las respuestas de los encuestados a las preguntas planteadas. En el gráfico 1 se muestran en orden descendente los valores seleccionados por el personal de la empresa.

Los 7 valores más seleccionados fueron los que figuran en el Cuadro 1.

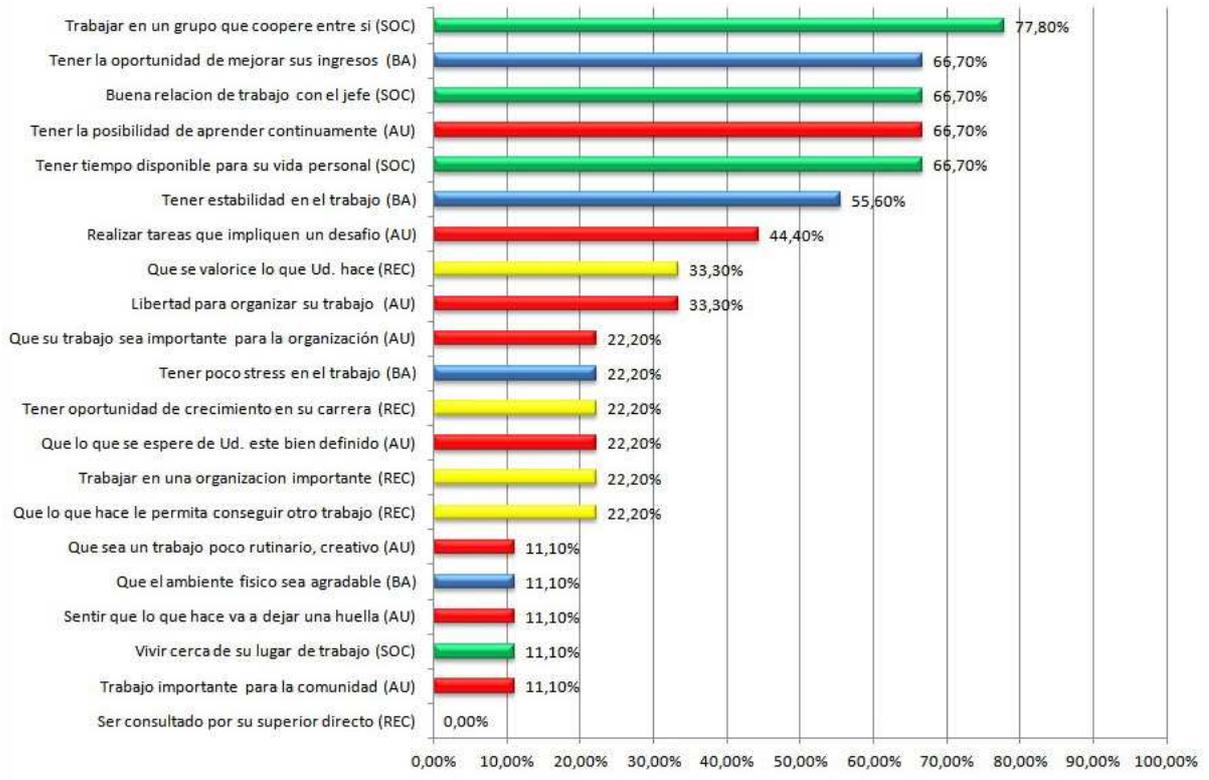
Cuadro 1

Trabajar en un grupo que coopere entre si (SOC)	78%
Tener tiempo disponible para su vida personal (SOC)	67%
Tener la posibilidad de aprender continuamente (AU)	67%
Buena relación de trabajo con el jefe (SOC)	67%
Tener la oportunidad de mejorar sus ingresos (BA)	67%
Tener estabilidad en el trabajo (BA)	56%
Realizar tareas que impliquen un desafío (AU)	44%

Gráfico 1



Valores Laborales. Comercializadora Prod. Químicos



Los 7 valores menos seleccionados fueron los que figuran en el Cuadro 2.

Cuadro 2

Que lo que hace le permita conseguir otro trabajo (REC)	22%
Trabajo importante para la comunidad (AU)	11%
Vivir cerca de su lugar de trabajo (SOC)	11%
Sentir que lo que hace va a dejar una huella (AU)	11%
Que el ambiente físico sea agradable (BA)	11%
Que sea un trabajo poco rutinario, creativo (AU)	11%
Ser consultado por su superior directo (REC)	0%

Se analizan separadamente los valores más elegidos:

Cooperación grupal

Categoría: Valor Laboral Social.

El 77.80% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 45% y por el 44,1% en la administración pública. Está muy por encima de los valores comparados. Este valor se puede deber a que los empleados se encuentran todos en un mismo nivel jerárquico, donde cada uno realiza su tarea exclusivamente, sin haber un nexo importante entre las distintas



aéreas.

Tener tiempo disponible para su vida personal

Categoría: Valor Laboral Social.

El 66,7% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 55% y por el 44,1% en la administración pública. Llama la atención la cantidad de empleados que la ha seleccionado, muy por encima del nivel general. Puede ser que hayan pensado como ideal, no significando que no tengan tiempo por su trabajo actual, ya que los horarios y horas extras son los normales en esta clase de empresas.

Mejora de ingresos.

Categoría: Valor Laboral Básico.

El 66.70% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 70% y el 79% en la Administración Pública. Está muy cerca del valor correspondiente a la población en general.

Buena relación con el jefe

Categoría: Valor Laboral Social.

El 66.70% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 45% y por el 51,2% en la administración pública. Esto nos indica que este valor está muy por encima del correspondiente a la administración pública y el nivel de la general. Esto se puede deber a una jerarquía específica de la empresa estudiada, donde visto el organigrama, los empleados dependen de 2 personas.

Aprendizaje continuo de nuevas tareas

Categoría: Valor Laboral de Autorrealización.

El 66.70% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 38% y por el 35,8% de la Administración Pública.

Es interesante ver esta brecha, muy por encima de los valores estudiados comparados. Es importante quizás llevar la rutina y los procesos internos de la empresa hacia un proceso de progreso y de continua mejora.

Estabilidad en el trabajo.

Categoría: Valor Laboral Básico.

El 55.60% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 62% y en la administración pública por el 62,1%.

La desocupación es un factor que si bien ha disminuido, afecta a un porcentaje importante de la población, en esta empresa, tanto con en las del sector casi el 60% de los empleados lo toma como un valor básico y se encuentran entre los valores mas seleccionados

Ambiente físico agradable

Categoría: Valor Laboral Básico.

El 11.1% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada fue seleccionado por el 44,5% de la Administración Pública.. No fue apreciado como un valor de importancia por la población general (privado)



Tareas desafiantes

Categoría: Valor laboral de Autorrealización.

El 44% de los encuestados considera que es un valor primordial. Según la encuesta realizada sobre la población general, fue seleccionado por el 27% y el 38,1% de la administración Pública.. Está muy cerca de los valores de la población general. Esta elección viene de la mano de un alto porcentaje de elección del valor de querer aprender en forma continua.

Valores agrupados en clusters

Se analizan los valores agrupados y se los compara con los cuadros del libros de Felcman y otros ⁽⁷⁾

Cuadro 3

VALORES LABORALES AGRUPADOS	PORCENTAJE OBTENIDO		
	Comercializad ora de Prod. Químicos	Administració n Pública	Población General
BÁSICOS	27%	36%	33%
SOCIALES	39%	30%	32%
AUTORREALIZACIÓN	20%	18%	17%
RECONOCIMIENTO	14%	16%	19%
TOTAL	100%	100%	100%

Como se puede observaren el cuadro 3, el personal de esta empresa tiene una escala de valores dispares a la de la población en general. Comparando con empresas del sector, los valores de autorrealización y reconocimiento son similares, no ocurre lo mismo con los básicos y sociales. El predominio de los valores sociales hace necesario replantear el clima interno que se pueda estar dando dentro de la empresa.

Los tipos culturales

La construcción de tipos culturales permite estudiar la cultura en 5 variantes según Hofstede: cultura paternalista, apática, anómica, exigente e integrativa⁸.

Paternalista es la cultura que prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales por sobre a orientación a los resultados, objetivos y metas.(...)

⁽⁷⁾ Ibídem Pág. 116

⁸ Hofstede, G. "Culturas Organizacionales", Alianza Editorial, Madrid, 1992 citado por Felcman y otros 2002.



Los principales indicadores a tener en cuenta para la descripción de una cultura apática son: la excesiva prudencia en la administración, la tendencia a escribir más que a hablar, el conservadurismo y apego a las normas y reglas (...)

La cultura anómica se expresa como sinónimo de desinterés y falta de involucramiento, la indiferencia por el comportamiento de la gente, el estado de incertidumbre y confusión, la pérdida de entusiasmo, la ausencia de recompensas para premiar los éxitos, la poca seguridad laboral que a su vez determina el escaso interés por el futuro y la preocupación excesiva por lo inmediato centrada en evitar el despido (...)

Exigente es aquella cultura en la cual se hace hincapié en un vínculo laboral que podríamos calificar de demandante e inflexible, esencialmente basado en la fijación de objetivos y la exigencia de su cumplimiento. (...)

Finalmente, la cultura integrativa supone una adecuada combinación entre altos niveles de orientación a la gente y altos niveles de orientación a los resultados, lo cual implica dirección estratégica, visión, compromiso, consistencia, trabajo en equipo, adaptación a los cambios, comunicación interna fluida y una alta preocupación por el desempeño tanto individual como grupal.⁹

El análisis de los tipos culturales de Hofstede permitió determinar las percepciones que tienen los empleados acerca de la organización en la que trabajan y el grado de diferenciación con respecto a sus preferencias en una situación hipotética.

Se construyen cuadros comparativos con respecto a la situación planteada por Felcman y otros.

La percepción actual se observa en cuadro 4

Cuadro 4

TIPOS CULTURALES	PERCEPCIÓN SITUACIÓN ACTUAL		
	Comercializadora de Prod. Químicos	Administración Pública	Población General
APÁTICO	14,81%	31,58%	35,8%
PATERNALISTA	20,36%	23,96%	11,8%
ANÓMICO	48,16%	17,58%	17%
EXIGENTE	1,85%	13,87%	21,6%
INTEGRATIVO	14,82%	13,01%	13,9%
TOTAL TRADICIONALES	83,33%	73,12%	64,6%
TOTAL MODERNOS	16,67%	26,88%	35,5%

Puede notarse que hay un predominio del tipo anómico, con niveles superiores a la población general. Esto se debe a que puede haber un grado bajo de involucramiento en las actividades de la empresa, tanto de empleados como de los niveles jerárquicos y una gran indiferencia en las tareas de cada miembro, tanto en las individuales como en las del equipo en general.

En cuadro 5 puede verse la percepción de preferencia

⁹ Op. Cit. 6

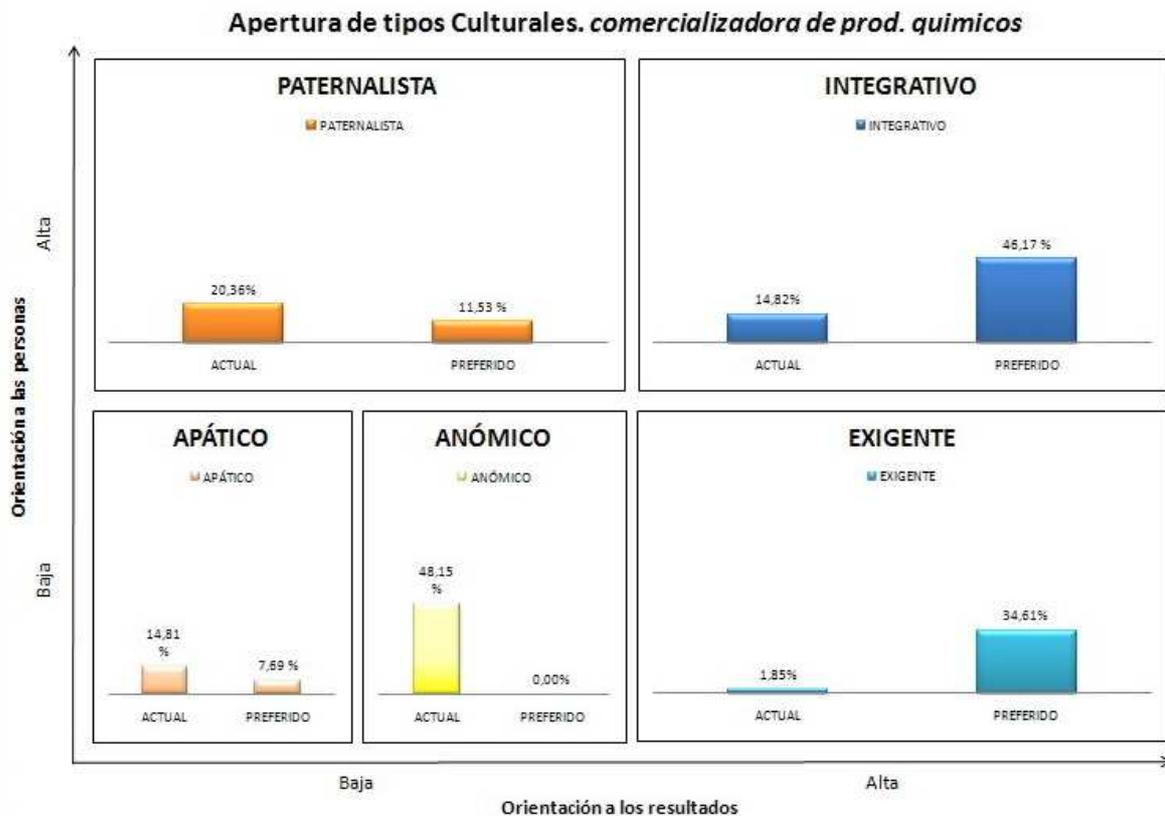


Cuadro 5

TIPOS CULTURALES	PERCEPCIÓN DE PREFERENCIA		
	Comercializadora de prod. químicos	Administración Pública	Población General
APÁTICO	7,69%	15,78%	12,0%
PATERNALISTA	11,53%	11,21%	17,4%
ANÓMICO	0,00%	7,49%	7,1%
EXIGENTE	34,61%	24,95	25,7%
INTEGRATIVO	46,17%	40,57%	37,9%
TOTAL TRADICIONALES	19,22%	34,47%	36,5%
TOTAL MODERNOS	80,78%	65,53%	63,6%

La preferencia por los tipos modernos y tradicionales es similar al promedio de empresa del sector. La brecha entre lo preferido y lo percibido es muy grande. Se necesita un mejoramiento en los distintos niveles.

Gráfico 2



Las presunciones básicas



De las presunciones básicas planteadas por Hofstede, se analizan dos: Power Distance y Uncertainty Avoidance

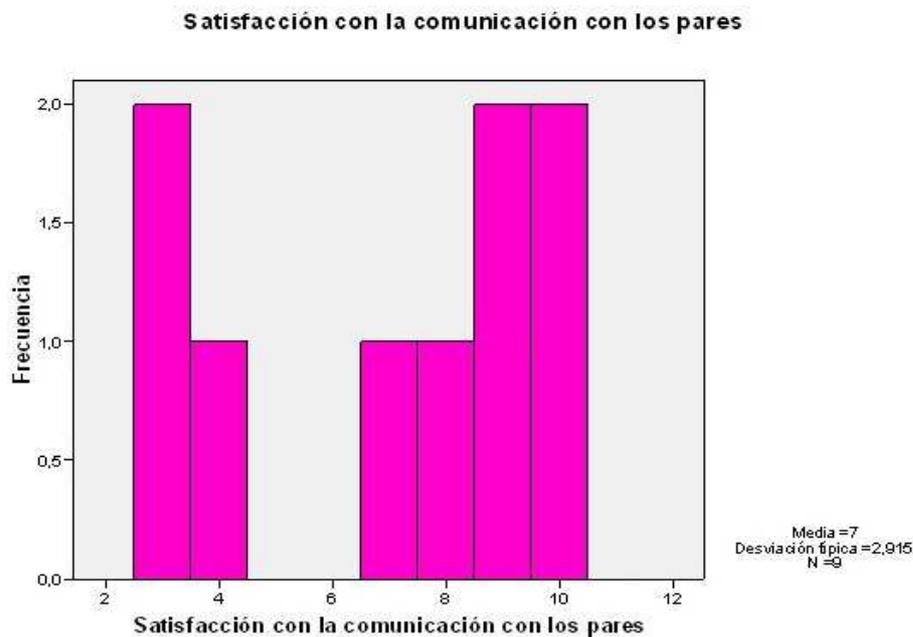
Con índice Power Distance se mide la percepción que tienen los empleados acerca de su ubicación personal en la organización con respecto al centro de toma de decisiones.

En esta organización el indicador se situó en **61,72**. De todas las organizaciones estudiadas, es la que tiene mayor distancia al poder. Quizás se deba al hecho de que todos dependen directamente de los dueños. Todavía no ha surgido un nivel gerencial que se ubique entre los dueños y el nivel operativo.

El índice Uncertainty Avoidance mide el grado de evitación de la incertidumbre. El mismo es de **46,64**.

COMUNICACIÓN

En este apartado se analizan las preguntas referidas a la comunicación en la empresa. Como se mencionara anteriormente, "la mejor manera de lograr efectividad en una organización es intervenir a nivel de comunicación para sostener la acción mientras que se va creando el contexto para el cambio cultural".¹⁰

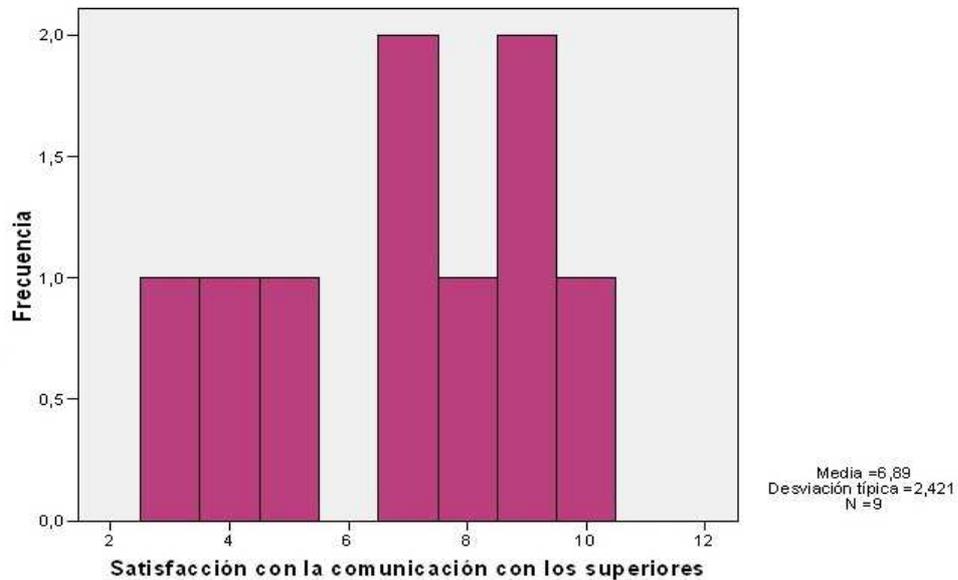


En cuanto a la satisfacción con la comunicación con sus compañeros, un 55,6% está muy satisfecho. Hay un 11,1% satisfecho, un 11,1% poco satisfecho y un 22,2% nada satisfecho.

¹⁰ Op. Cit. 3. Pág. 54

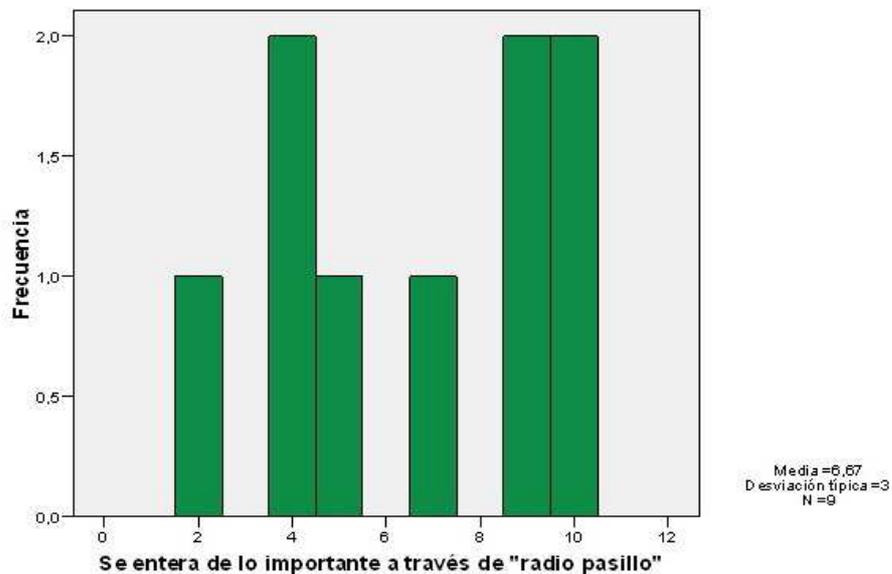


Satisfacción con la comunicación con los superiores



Con respecto a la comunicación con sus superiores, el 44,5% está muy satisfecho y el 22,2% está satisfecho. Hay un 22,2% poco satisfecho y un 11,1% nada satisfecho.

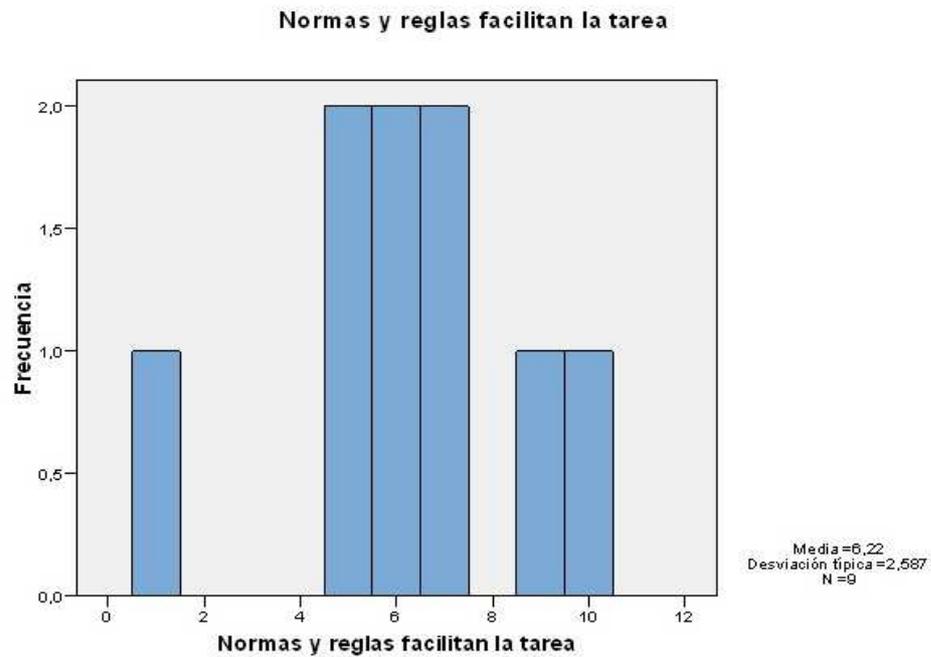
Se entera de lo importante a través de "radio pasillo"



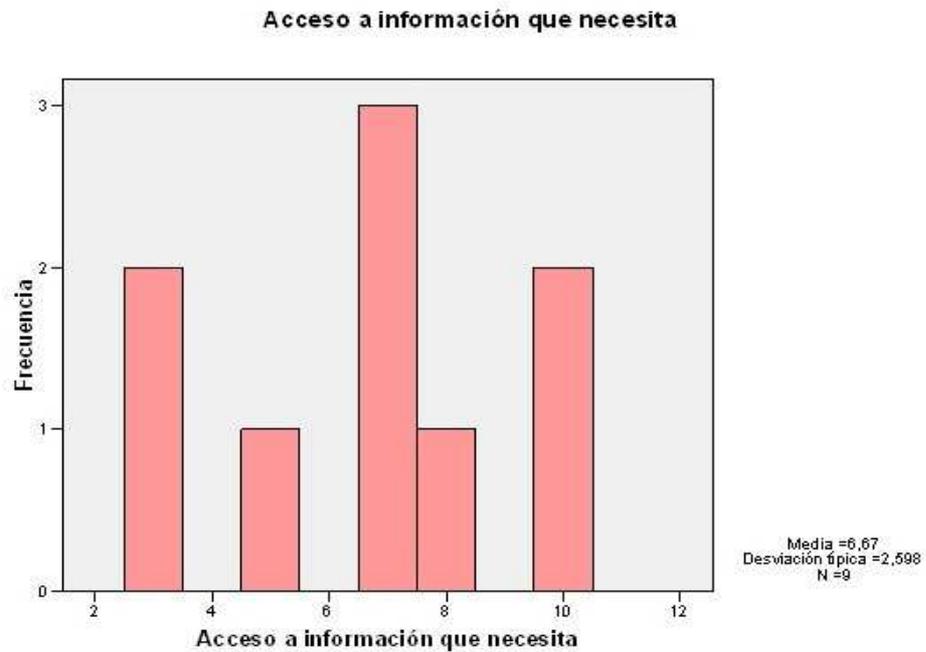
Un 11,1% no está de acuerdo con que se entera de lo importante a través de la radio pasillo. Un 33,3% está poco de acuerdo. Un 11,1% está de acuerdo y un 44,4% está de



acuerdo con que es así. Es necesario revisar los canales formales de comunicación.

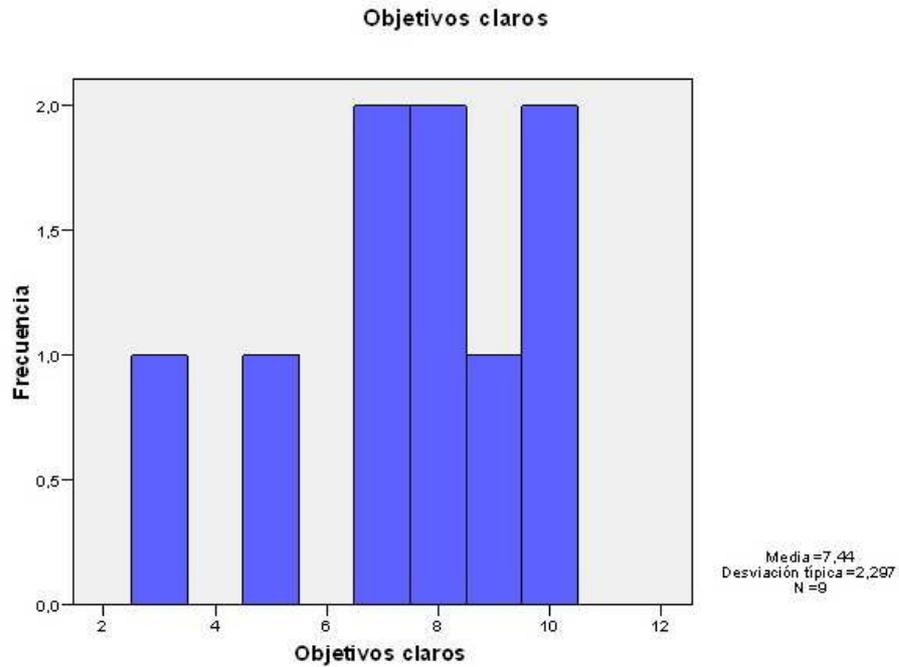


Un 66,7% está muy de acuerdo o de acuerdo con que las normas y reglas facilitan los procesos de trabajo. Un 22,2% está poco de acuerdo y un 11,1 % está nada de acuerdo.





Con respecto al acceso a la información que necesitan para trabajar, el 66,6% está de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación. Hay un 33,4% que está poco o nada de acuerdo.

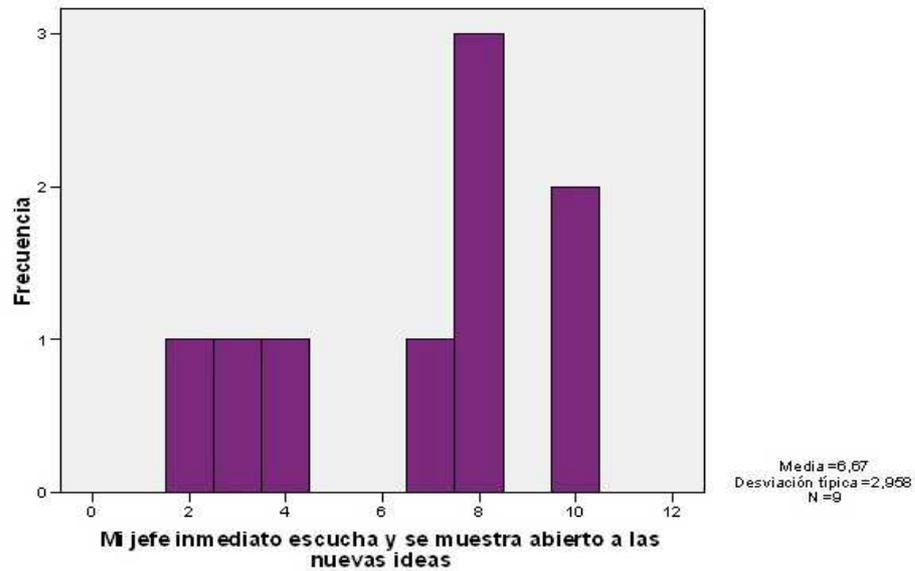


En cuanto a objetivos claros, un 77,8% piensa que se dan entre frecuentemente y muy frecuentemente. Para un 11,1% se dan poco frecuentemente y para un 11,1% se dan poco frecuentemente.

Un 55,6% considera que muy frecuentemente su jefe inmediato escucha y se muestra abierto a las nuevas ideas. Un 11,1% estima que lo hace frecuentemente, otro 11,1% dice que lo hace poco frecuentemente y un 22,2% que lo hace nada frecuentemente.

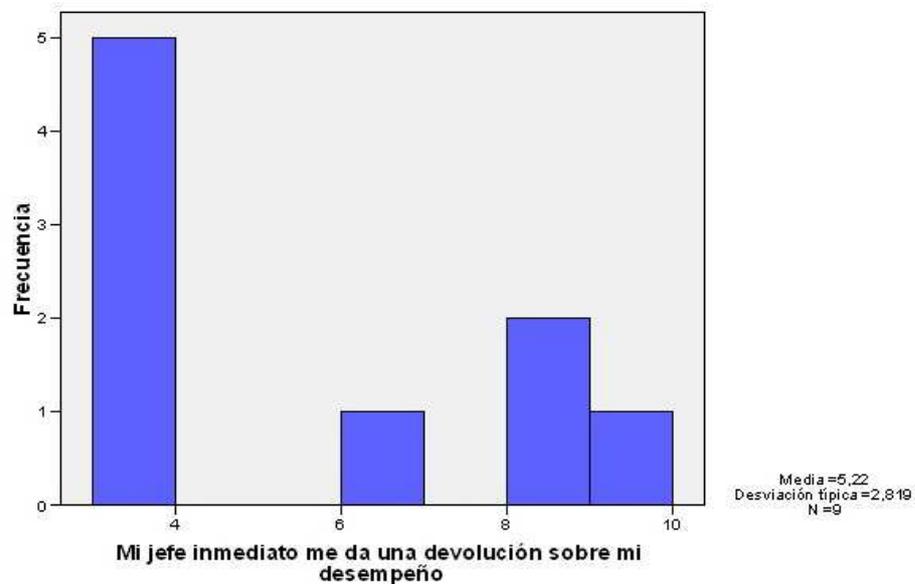


Mi jefe inmediato escucha y se muestra abierto a las nuevas ideas



Con respecto a la devolución por parte de los jefes, un 33,3% que se da muy frecuentemente. Y un 11,1% considera que se da frecuentemente. El 55,6% considera que se da nada frecuentemente.

Mi jefe inmediato me da una devolución sobre mi desempeño



Se analizaron separadamente valores que tienen que ver con competencias comunicacionales.

El hecho de ser consultado, si bien tiene que ver con un reconocimiento, tiene que ver con que se le comunique adecuadamente aquello por lo cual se le consulta y que se valore su



capacidad de escucha además de reconocer que él es capaz de aportar.

En la empresa comercializadora de Insumos Plásticos nadie eligió este valor.

El elegir como uno de los valores principales que lo que se espere de él sea claro y esté bien definido, si bien es un valor de trascendencia, tiene que ver con las habilidades comunicacionales de los líderes.

El 22,2% en esta empresa eligió ese valor entre los 7 más importantes de un total de 21.

CLIMA ORGANIZACIONAL

	Porcentaje
SATISFACCION GENERAL	
1. En términos generales, con trabajar en esta organización en este momento estoy	78%
CONTEXTO	
45. Considera que la situación futura del país será	67%
INDICADOR DE CLIMA	67%
EXPECTATIVAS PERSONALES	68%
Reconocimientos y recompensas	63%
5. Comparando con organizaciones similares, con la remuneración que recibo estoy	56%
6. Con los beneficios no monetarios que me otorga la organización (obra social, días por examen, licencias, etc.) estoy	56%
7. Con la valoración que la organización hace de mi trabajo estoy	78%
Calidad de Vida	50%
31. Con que frecuencia me siento presionado o tenso en mi trabajo	11%
9. La cantidad de horas que trabajo me permiten mantener un equilibrio entre mi vida laboral y mi vida personal	89%
Desarrollo y Capacitacion	61%
8. En general la capacitación recibida es oportuna y útil para mi trabajo	78%
19. En nuestra organización las promociones se realizan en función del mérito y el desempeño	44%
Estabilidad	78%
4. Comparando con organizaciones similares, con la estabilidad laboral que me ofrece esta organización estoy	78%
Empleabilidad	89%
30. Trabajar en esta organización me prestigia en el mercado laboral	89%
CARACTERISTICAS DE LA FUNCION PUESTO/TAREA	71%



Organizacion del Trabajo	80%
10. Con el grado de autonomía que tengo para decidir cómo organizar mi trabajo estoy...	78%
11. Con la tarea que realizo en la organización estoy...	89%
17. Tengo objetivos claros para realizar mi trabajo.	78%
13. Dispongo de los recursos necesarios para desarrollar mi tarea	89%
14. En esta organización las normas y reglas existentes facilitan los procesos de trabajo	67%
Comunicaciones	61%
16. Tengo acceso a la información que necesito para trabajar	67%
2. Con la comunicación que tengo con mis pares estoy...	67%
3. Con la comunicación que tengo con mis superiores estoy...	67%
15. Me entero de lo importante que sucede en la organización a través de "radio pasillo"	44%
Trabajo en Equipo	72%
18. Con la colaboración prestada entre diferentes áreas estoy	78%
20. En mi área trabajamos en equipo	67%
RELACIONES ENTRE NIVELES JERARQUICOS	65%
32. En mi organización existe temor a expresar desacuerdos con los jefes	11%
33. Mi jefe inmediato tiene claro el rumbo de los servicios que ofrece la organización	78%
34. Mi jefe inmediato es altamente imaginativo, sugiere formas alternativas de hacer las cosas	78%
35. Mi jefe inmediato escucha y se muestra abierto a las nuevas ideas	67%
36. Mi jefe inmediato muestra respeto con sus colaboradores	67%
37. Mi jefe inmediato me brinda ayuda, orientación y entrenamiento para que pueda mejorar mi desempeño	78%
38. Mi jefe inmediato delega tareas y responsabilidades (por ejemplo: me permite tomar decisiones en mi trabajo diario)	89%
39. Mi jefe inmediato promueve el trabajo en equipo	67%
40. Mi jefe inmediato me da una devolución sobre mi desempeño periódicamente	44%
41. Mi jefe inmediato reconoce los logros que alcanzo con mi trabajo	56%
42. Mi jefe inmediato consigue resultados para la organización (eficiencia, satisfacción de ciudadanos, etc.)	78%
43. Mi jefe inmediato logra desarrollar a sus colaboradores	67%
44. En relación con mi jefe inmediato estoy	67%
ASPECTOS INSTITUCIONALES	63%
Calidad	72%
21. En esta organización existe el compromiso de mejorar la calidad de lo que se hace	56%
22. Dispongo de los medios y del espacio físico para realizar un trabajo de buena calidad	89%
Ética	78%
23. En esta organización el comportamiento frente a los ciudadanos/usuarios es guiado por la ética	78%
24. En esta organización el comportamiento frente a los empleados es guiado por la ética	78%
25. En esta organización el comportamiento frente a la sociedad es guiado por la ética	78%
Imagen	56%
26. Esta organización tiene un fuerte compromiso social con la comunidad	56%



12. Recomendaría a un amigo entrar a trabajar en esta organización	45%
29. Estoy orgulloso de pertenecer a esta organización	67%
Clientes y servicios	56%
27. Los usuarios/ciudadanos tienen una buena opinión de nuestros servicios	56%
Equidad	56%
28. En esta organización hombres y mujeres tienen las mismas posibilidades de desarrollo	56%

CONCLUSIÓN FINAL

Con respecto a la cultura de esta empresa puede notarse el predominio del tipo anómico. Hay una brecha importante entre los tipos culturales actuales y los preferidos por los empleados. Es un aspecto a tener en cuenta y es importante tomar las opiniones de los empleados como un primer paso para tratar de cambiar la cultura organizacional, sobre todo en la parte integrativa y tratar de ser más exigente en los procesos.

Con respecto a el clima organizacional se puede mencionar lo siguiente que el 77.80% de los encuestados está satisfecho de trabajar en la empresa, cosa también que se ve reflejada en la intención de seguir trabajando en la misma aunque un alto porcentaje (55%) no recomendaría a un amigo trabajar en ella o es poco probable que lo haga.

Otra cosa que se destaca es la buena comunicación con los pares y si bien con los superiores hay buena comunicación, un 33,3% está poco satisfecho, cosa que se podría mejorar. Lo mismo puede decirse con respecto al reconocimiento de su trabajo.

Hay un alto grado de temor en expresar desacuerdos con sus jefes (88.90%). El mismo porcentaje se siente tenso y presionado laboralmente. Esto se puede deber a la falta de integración entre sectores, a depender directamente de los dueños y a no ser exigentes en cuanto a procesos, donde se facilite la tarea a los empleados. Esto se ve claramente en los niveles de integración y exigencia preferidos por los empleados.

Resumiendo si bien la empresa tiene a ser del tipo cultural anómico el clima organizacional de la misma según los empleados tiene un indicador general aceptable.

Es necesario mejorar el proceso de influencia y definir adecuadamente todos los procedimientos. Para ello se trabajará la motivación a fin de lograr mayor eficiencia e integración de todos los sectores, de modo que las tareas se realicen eficientemente dentro de un clima laboral agradable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Felcman I., Blutman, G. y Méndez Pames, S. Cultura Organizacional en la Administración Pública Argentina. Ediciones Cooperativas. Buenos Aires, 2002

Hofstede, G. "Culturas Organizacionales", Alianza Editorial, Madrid, 1992 la Administración Pública Argentina". Ediciones Cooperativas. Buenos Aires, 2002



Killman, Ralph y otros (1998) Corporate Transformation, citado por Felcman, I, Blutman, G. y Méndez Parnes, S. (2002) "Cultura Organizacional en la Administración Pública". Ed. Cooperativas. Argentina.

Marchesan, Alejandro. "Comunicación Productiva" Editorial Gran Aldea. Argentina 2da. Edición 2006.

Picatto, D. Ponencia Especialización Coaching ontológico. ITC Rosario. Mayo 2011.

Robbins, S. "Comportamiento organizacional." Pearson Education. México D.F. 2004

Valencia, J y otros Sociocultural factors predicting subjective experience of emotion: a collective level análisis <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=2008682>

<http://www.proveedoraquimica.com.ar/>

FUENTES

Los gráficos son de elaboración propia. El de cultura se hizo, en base a RHO (Isidoro Felcman y Luis Karpf)

BIBLIOGRAFIA NO CITADA

Alcover de la Hera, Carlos M., "Cultura y clima organizacional", en Gil Rodríguez, Francisco ----- (coordinadores) – Introducción a la psicología de las organizaciones. Ed. Alianza, Madrid. Cap. 13. Pág.398, 2003

Abravanel, H. y otros "Cultura organizacional" Legis editores, Bogota Colombia. 1992

ALVAREZ ROLDÁN R. "E- CHANGE. EL LADO HUMANO DE LA ECONOMÍA DIGITAL". Ed. Granica 1999

Arriaga, M.C. Y Blutman G. CULTURA Y COMUNICACIÓN. La importancia de su conocimiento para la comprensión dinámica e integral de las organizaciones 17º Congreso Nacional De Profesionales En Ciencias Económicas. TOMO IV. ADMINISTRACIÓN. 2008

Berger, P. y Lukman, T. "La construcción social de la realidad" Amorrortu editores.2006. 1ª Ed. 1967

Blutman G. (Compilador) "Investigaciones en administración pública y actores sociales." Oficina de publicaciones del CBC. Universidad de Buenos Aires. 2007

Coulon A, "La Etnometodología." Editorial Paidós. España 1995

Costa J. "La comunicación en acción" Paidós, Barcelona 1999

Cooperrider, D y Srivastva. S. "Indagación valorativa en la vida organizacional" Publicación IIATA N° 1 Rosario 2007

Davis Keith & Newstrom John W. "Comportamiento humano en el trabajo" Ed. Mc Graw Hill. México 2003

Deal, T. y Kennedy, A. "Las empresas como sistemas culturales: ritos y rituales de la vida organizacional" editorial Sudamericana, Argentina. 1985

Denison, D. "Cultura Corporativa y productividad organizacional". Editorial Legis, Colombia



1991

Dupuis, J. "Antropología, Cultura e Organização: Proposta de um Modelo Construtivista." In: Chanlat, J (Coord.). O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas. Vol. III. São Paulo: Atlas, 1996.

Etkin, J. y Schvarstein, L. "Identidad de las organizaciones", Ed. Paidós 2000

Fernández Ríos, M. y Sánchez, J. C. "Eficacia Organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación". Editorial Díaz de Santos Madrid 1997

Fresco, Juan Carlos "El proceso de transformación y cambio en las organizaciones. (La transformación de la mente para lograr el cambio)" Ed. IMR Consulting Group Buenos Aires, 2005

Hermida Jorge A. "El empresario ¿víctima o culpable de las crisis de su empresa?" Ediciones Contabilidad Moderna. Buenos Aires, 1981

Kotter, John y Heskett, James "Cultura de Empresa y Rentabilidad". Ediciones Díaz de Santos, Madrid. 1995

Krieger, Mario "Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional". Pearson Education. Buenos Aires. 2001

Landy, Frank L. & Conte Jeffrey M. "Psicología industrial" Editorial Mc Graw Hill México. 2005

Matsumoto, D. "Culture and Psychology" Brooks/Cole Publishing Company ITP. New York, USA. 1996

Morgan, Gareth "Imágenes de la Organización". Ed. RA-MA, Madrid. 1990
Peters, T. A. y Waterman, R. H. "In search of Excellence". Harper y Row. New York, USA. 1982

Reddin J. W. *Efectividad Gerencial*" Trad: Deutsch de Chapiro, E. Y Chapiro, J. México: Ed. Diana. 1985 (Trabajo original 1974)

Sagastizábal, M. Ha y Perlo C. "La investigación acción como estrategia de cambio en las organizaciones." Ed. Stella Argentina 2006

Schein, Edgard "La cultura empresarial y el liderazgo". Editorial Plaza Janes, Buenos Aires. 1988

Schein, E. H. "Psicología de las Organizaciones" (Trad. V. E. Cruz Cardona) Méjico: Ed. Prentice Hall. 2000 (Trabajo original 1979).

Schlemenson, A. (2002) La estrategia del talento. Alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempos de crisis. Ed. Paidós. Argentina.

Schvarstein, L. "Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas", Buenos Aires: Paidós. 2004

----- Psicología Social de las Organizaciones. Nuevos aportes. Argentina: Ed. Paidós. 1992

Serlin, J. (2002) *Significados, Conocimiento Organizacional, Aprendizaje y Competitividad en Contextos Turbulentos y Ambiguos.* Universidad Nacional de Rosario. Facultad de Ciencias Económicas y Estadística.

Serlin y otros La negociación empresarial en un marco intercultural. Novenas Jornadas de Investigación en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. 2004



Stake, R. E. "Investigación con estudio de casos" Ed. Morata. Madrid 1998.

Thevenet, Maurice. "Auditoria de la cultura empresarial". Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1992

Watzlawick, P. y otros – *Cambio*. Octava edición. Editorial Herder, Barcelona, 1994.

----- *Teoría de la comunicación humana*. Undécima edición. Editorial Herder, Barcelona, 1997.

PÁGINAS WEB

<http://www.turemanso.com.ar/fuego/psi/percepcion.html>

<http://prof.usb.ve/miguelm>