



Facultad de Psicología y Ciencias Sociales

Trabajo Integrador Final

Autoridades de la Universidad

Rector Emérito: Dr. Roberto Kertész

Rector: Mgter. Néstor Blanco

Autoridades de la Carrera Licenciatura en Psicología y de la Unidad Académica

Decana: Lic. Beatriz Labrit

Director: Mgter. Marcelo Godoy

Tutora de contenido: Lic. María Cecilia Solís

Tutor metodológico: Lic. Joaquín Ungaretti

**ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA  
INTERNACIONAL PRODUCTORA DE BEBIDAS EN LA CIUDAD  
DE BUENOS AIRES**

*Payer, María Lucrecia-Legajo 15005*

*18 de agosto de 2017*

## ÍNDICE

<b>1. Introducción</b> .....	2
<b>2. Clima organizacional</b> .....	3
2.1. <i>Categorías de clima organizacional</i> .....	7
2.2. <i>Dimensiones del clima organizacional</i> .....	10
2.3. <i>Perspectiva del clima organizacional desde un enfoque sistémico</i> .....	11
<b>3. Estudios empíricos sobre el clima organizacional</b> .....	14
<b>4. Planteo del Problema</b> .....	20
<b>5. Objetivos</b> .....	21
<b>6. Método</b> .....	22
6.1. <i>Diseño</i> .....	22
6.2. <i>Participantes</i> .....	22
6.3. <i>Técnicas de recolección de datos</i> .....	23
6.4. <i>Procedimientos</i> .....	23
<b>7. Resultados</b> .....	24
<b>8. Discusión</b> .....	35
<b>9. Conclusión</b> .....	41
<b>10. Referencias</b> .....	45
<b>11. Anexo</b> .....	49
11.1. <i>Cuestionario entregado a los participantes</i> .....	49

## 1. INTRODUCCIÓN

La temática del clima organizacional se ha estudiado por diferentes autores, tanto en el campo psicológico como en el administrativo, con el fin de conocer la percepción subjetiva de los empleados. En aspectos generales, los autores tomados en la presente investigación coinciden en que el clima organizacional se define como la percepción de los miembros de la organización sobre el ambiente laboral. A pesar de coincidir con la idea central sobre el clima, cada uno se ha focalizado en describir al clima a través de distintas dimensiones. En el presente estudio, se ha tomado como marco referencial la teoría de Litwin y Stringer (1968, 1978), quienes integran nueve dimensiones para comprender el ambiente laboral en una organización: la Estructura, la Responsabilidad, la Recompensa, el Desafío, las Relaciones, la Cooperación, la Dimensión Estándar, los Conflictos y la Identidad.

En la actualidad, el análisis del clima laboral es utilizado por un gran número de empresas ya que proporciona información sobre cómo los empleados perciben los procesos que intervienen en el comportamiento organizacional, identificando cuáles son los que se encuentran valorados y cuáles podrían ser mejorados. El estudio de esta variable posibilita el diseño y desarrollo de planes para mejoras en la organización, con el objetivo de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional. Al ser una evaluación subjetiva de cada uno de los miembros, se observa que las organizaciones cuentan con características particulares en relación al ambiente laboral, que las identifican como únicas y exclusivas. Al estudiar el clima, se evalúa el ambiente interno de las organizaciones el cual influye directamente en el comportamiento del empleado y por consecuencia en la productividad de la empresa (Parke y Seo, 2017).

El presente trabajo tiene como objetivo la descripción del clima organizacional de una empresa productora de bebidas de la Ciudad de Buenos Aires. La investigación se llevó a cabo a través de una encuesta presentada en forma escrita, estándar y anónima aplicada a una muestra de 30 personas. Los participantes se encuentran agrupados en 12 hombres y 18 mujeres, de entre 19 y 33 años.

## 2. CLIMA ORGANIZACIONAL

A lo largo de los años, las organizaciones han indagado sobre la importancia del ambiente dentro del contexto laboral. En términos generales, según las investigaciones que se desarrollarán a continuación, un ambiente laboral favorable favorece la comunicación y la producción eficaz de las tareas. El clima organizacional es un tema de gran relevancia hoy en día para casi todas las empresas, las cuales buscan un mejoramiento del ambiente laboral, para así alcanzar un aumento de productividad, haciendo el foco en el recurso humano (Parke y Seo, 2017).

Resulta importante exponer las diferentes concepciones del término “clima laboral”. Dependiendo de la definición del autor, se hará foco en los elementos que este crea más relevantes. En el caso de la presente investigación, se ha elegido la teoría desarrollada por Litwin y Stringer (1968). Los autores definen al clima como una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, el cual influye en su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización. La teoría de Litwin y Stringer (1968) desarrolla los principales aspectos de la conducta de las personas dentro de las organizaciones, relacionados con la motivación y el clima. Ellos llevan a cabo una medición de tipo perceptual del clima, ya que toman al clima organizacional tal como lo perciben subjetivamente los miembros de la organización. El paradigma descrito por estos autores fue el primero en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y que influye en su comportamiento y motivación. Este modelo se caracteriza por hacer hincapié en que las influencias ambientales organizacionales son generales, además señala que ciertos factores tales como la historia y la tradición, el estilo de liderazgo, influyen por medio del clima en la motivación y conducta del individuo. Los autores también afirman que el clima puede tener muchos elementos no racionales, por los cuales los empleados no se anotan de la influencia que el clima tiene sobre ellos. Consideran también que las condiciones del clima declinan con el tiempo y atraviesan cambios continuamente (Litwin y Stringer, 1978; López., Cárdenas y González, 2017).

Litwin y Stringer (1978) entienden que el clima se vincula directamente con la motivación, es por esto que consideran que una teoría de la motivación, basada en la

investigación, puede aumentar significativamente la comprensión del desarrollo de las organizaciones. De acuerdo con el tipo de motivación que se encuentre dentro de la organización, se clasificará en tres tipos de climas diferentes: clima autoritario, clima amistoso y clima de logro. Comienzan definiendo el clima autoritario, caracterizado por una gran necesidad de poder, las relaciones interpersonales son pobres, no se observará cooperación entre los miembros generando baja productividad y baja satisfacción. Luego desarrollan el clima amistoso, en el cual existe un alto nivel de motivación de afiliación, se encuentra una óptima satisfacción en el trabajo y se observan buenas actitudes hacia los pares, sin embargo parecería haber un bajo desempeño. Por último, señalan el clima de logro, donde se encuentra un alto nivel de motivación hacia el logro, los individuos cuentan con una alta satisfacción en el trabajo, las relaciones interpersonales son positivas y cooperativas, impactando en una alta productividad. Estos tipos de clima pueden coexistir en una misma organización, focalizándose en cada uno de los diferentes departamentos, ejerciendo un impacto conjunto sobre los resultados y el clima global (Litwin y Stringer, 1968,1978).

Si bien se ha elegido un marco teórico puntal, resulta de suma importancia conocer diferentes posturas, teniendo como objetivo lograr una concepción global de la temática seleccionada, y así escoger qué aspectos teóricos se podrían sumar al marco seleccionado.

Desde la perspectiva de Likert (1976) las conductas de los trabajadores en la organización son producto del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que estos perciben, así como de sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dentro de los numerosos factores que intervienen en la forma de percepción individual del clima están la posición jerárquica que se ocupa dentro de la organización, el salario, los factores personales (personalidad, actitudes y nivel de satisfacción), los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional. En su teoría, Likert (1976), señala la clasificación de los climas abiertos o cerrados. El clima abierto se identifica con una organización dinámica, la cual alcanza sus objetivos e intenta satisfacer las necesidades sociales de sus miembros. Estos interactúan con la dirección en la toma de decisiones. En contraposición, el clima cerrado se caracteriza por una organización burocrática, poco flexible, donde los empleados experimentan insatisfacciones ante su labor y frente a la empresa misma.

A mediados del siglo XX, Lewin destaca la envergadura del clima laboral al señalar que el comportamiento humano está influido por el “campo” psicológico o el ambiente en el que se desenvuelve la persona (Lewin, 1951; Keiser y Payne, 2017).

Por otro lado, Chris Argyris (2002) indica que, para que se conforme un clima organizacional óptimo, es necesario que exista una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad para que se pueda aceptar la existencia del conflicto, se lo identifique y se realice lo necesario para resolverlo.

Desde otra perspectiva, Peiró (1995), señala que el clima organizacional está relacionado con las percepciones, impresiones o imágenes subjetivas de cada individuo, lo cual genera que no siempre la valoración del mismo coincida con cada uno de los miembros de la organización. Es por eso que se hace foco en que el clima laboral es absolutamente subjetivo, resulta de gran importancia aclarar que, cuando se habla de clima, se hace referencia a la percepción de cada uno de los miembros. Hellriegel (2005), no solo coincide con este concepto, sino que también realiza críticas focalizadas en la relevancia de desestimar que los individuos de un subsistema u organización tienen percepciones similares acerca del clima, solo así se logrará realizar una óptima definición del ambiente de trabajo. Según el autor, existen tantos climas como personas en la organización. También rechaza la idea de que el clima se refiere a atributos de la organización o atributos de las personas; este aspecto es complejo ya que la medición del clima se realiza solamente a través de percepciones. Por último indica que, a la hora de hacer las definiciones del mismo, se deberían diferenciar con más exactitud los conceptos de clima organizacional y otras variables como es la satisfacción laboral.

Desde otro enfoque, Forehand y Gilmer describen el clima organizacional como multidimensional, mencionan que está formado por un conjunto de características que conforman a la organización, los cuales la identifican como única e inigualable. Estas particularidades son duraderas en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los miembros de la organización (Forehand y Gilmer, 1964; Espinoza-Freire, 2017).

Según otros autores como Campbell (1972) el clima sirve, no solo para generar un ambiente más productivo, sino también para conocer la dinámica de la organización. Campbell (1972) refiere que el clima laboral está constituido por un cúmulo de particularidades, muy propio de cada organización y el cual se puede inferir de la forma de cómo dicha organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. De los aspectos analizados en el clima, se pueden tomar las distintas características de los

integrantes: la comunicación, las relaciones interpersonales, para así poder conocer los diferentes aspectos de la organización.

Otros escritores como Dessler (1979) entienden al clima como las percepciones que el sujeto tiene de la organización en la que trabaja y la opinión que de ella se haya formado en términos organizativos, de recursos humanos y culturales. Es entonces, una combinación de aspectos que se relacionan entre sí y que construyen el significado del clima.

Es relevante mencionar que, en la actualidad, existe una íntima relación entre el clima organizacional y los factores sociodemográficos tales como el sexo, el género o el puesto que ocupan los miembros dentro de la organización. Según Minolli (2012), es necesario evaluar la realidad existente en las organizaciones en lo que hace a la modalidad de pensamiento de los empleados que, con distintos niveles de responsabilidad se desempeñan actualmente en las organizaciones, sobre todo a partir de la “turbulencia generacional” que se manifiesta en los diferentes entornos, sean estos públicos o privados. Actualmente, se observa un fenómeno único en el mercado laboral argentino llamado “turbulencia generacional”. Este fenómeno se caracteriza por la coexistencia de hasta cuatro generaciones de trabajadores dentro de las empresas, los cuales cuentan con diferentes principios, pensamientos, actitudes y formas de abordar el contexto laboral. Se identifica entonces la existencia de la generación denominada “tradicionalista”, que son los nacidos antes de 1945, la generación de los “baby boomers”, nacidos entre 1945 y 1961, la generación denominada “X”, que son los nacidos entre 1962 y 1977 y finalmente la llamada “generación Y”, nacidos después de 1978 (Minolli, 2012).

Según refiere Minolli (2012), los empleados de la primera generación, “los tradicionalistas”, son reconocidos por seguir un modelo de organización burocrática, donde se establecen reglas formalizadas y procedimientos estandarizados. En este modelo hay descripciones detalladas del trabajo y el orden se promueve a través de la racionalidad y la predictibilidad, lo que hace a los roles a desempeñar por los trabajadores sumamente rígidos ya que las tareas están absolutamente pautadas y la creatividad no es bienvenida. Esta generación se caracteriza por ser rígidos, detallistas, piensan siempre en el “yo debo”, obtienen su propia identidad a partir de lo que hacen, también se satisfacen cumpliendo con el deber impuesto, les cuesta tomar decisiones y son obsesivos. Tienen baja autonomía, poca capacidad de decisión, alto respeto por las normas y baja predisposición al cambio.

En segunda instancia se observan los empleados de la segunda generación, los denominados Baby Boomers, los cuales tienen como meta ganar status y objetos materiales, están siempre pendientes del éxito, son adictos al trabajo. Para esta generación es importante la estabilidad y la seguridad laboral, la reputación y cumplir con lo que se espera de ellos. Son inmigrantes en el espacio de la tecnología, muchas veces están reñidos con ella, les cuesta adaptarse y adoptar nuevas herramientas (Minolli, 2012).

En tercer lugar, se encuentra la “generación X”, para ellos los conceptos y las certezas son poco estables, no hay pautas estables ni predeterminadas sino constante flexibilización, desregulación y contexto cambiante. Esta generación se caracteriza por contar con una amplia formación académica. Solo confían en sí mismos, son autónomos, tienen iniciativa personal y buscan elegir con quien trabajar, cómo trabajar, dónde y cuándo trabajar. Normalmente tienden a cambiar de empleo y se encuentran en busca de mejores oportunidades laborales enfocando su interés en el crecimiento profesional (Minolli, 2012).

En último lugar, se observa la “generación Y”, conocidos por ser educados en tiempos modernos, tienen una dimensión del tiempo muy especial y breve. Demandan multiplicidad de metas, las cuales desean lograr a corto plazo, esperan feedback inmediato, están habituados al fracaso y piensan que pueden lograr lo que se propongan. Esta generación requiere trabajos que sean intelectualmente demandantes, donde puedan tomar decisiones y ser creativos. Son audaces y confiados, son independientes y priorizan el tiempo libre. La tecnología ocupa un lugar primordial e irremplazable en sus vidas, son innovadores y privilegian las relaciones interpersonales (Minolli, 2012).

A partir de las definiciones de clima organizacional anteriormente mencionadas, Likert (1976) ha sugerido la existencia de diferentes categorías de clima organizacional a partir de las cuales lograr una mayor comprensión del fenómeno.

### ***2.1. Categorías de clima organizacional***

Likert (1976) señala tres tipos de variables que condicionan el clima de una organización, las variables causales o independientes (son factores que solo se pueden cambiar los responsables de la organización, entre los cuales están la estructura organizacional y su administración); las variables intermedias (señalan los estados y procesos subjetivos que se conciben entre los estímulos y las respuestas, es decir,

proyectan el estado interno y la salud de una empresa, las motivaciones, las actitudes, el rendimiento, la eficiencia de la comunicación y la toma de decisiones) y, por último, las variables finales o dependientes (son fruto del efecto precedente de las dos variables anteriores; evidencian los efectos obtenidos por la organización, como son la productividad, los gastos, las ganancias y las pérdidas, las cuales conforman la eficacia de la empresa). Como consecuencia de la combinación e interacción de estas variables, se conforman dos categorías de clima organizacional: el clima cerrado y el abierto. El clima no es estático, sino que cualquier organización puede ubicarse sobre un continuo que se transita desde un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

Como primera instancia, Likert (1976) describe el sistema I llamado clima autoritario, donde las decisiones y los objetivos se conforman y llevan a cabo en la cúspide de la organización, distribuyéndolas de manera descendente. Los procesos de control son estrechamente centralizados, sin embargo, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal.

El sistema II definido como autoritario paternalista, se caracteriza por la confianza simulada que genera la dirección para con sus empleados. Por lo general las decisiones se toman en el vértice de la organización, solo en algunas ocasiones en los niveles inferiores. Las recompensas y los castigos se utilizan como métodos para motivar o sancionar a los trabajadores y la dirección desestima las necesidades sociales que tienen sus empleados.

El sistema III conocido como clima consultivo se establece a partir de la vinculación de confianza entre la dirección y sus empleados. Las decisiones se toman en la cúspide, aceptando decisiones específicas en niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente con moderada interacción superior-subordinado. Las recompensas y los castigos ocasionales se utilizan para motivar a los trabajadores, buscando satisfacer las necesidades de prestigio y estima.

Por último, en el sistema IV definido como participación en grupo, la dirección confía completamente en sus empleados. Las decisiones se toman en todos los niveles de la organización y la comunicación es de tipo ascendente, descendente y de forma lateral. Los empleados son motivados por su participación e implicación al establecer objetivos de rendimiento, mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

Para lograr comprender claramente el fenómeno analizado, es indispensable comprender cómo se compone el mismo. Para ello, Litwin y Stringer han distinguido

diferentes dimensiones que lo comprenden (Litwin y Stringer, 1968; Bravo y Salazar, 2017).

## ***2.2. Dimensiones del Clima Organizacional***

Como se ha mencionado anteriormente, Litwin y Stringer (1968) entienden que el clima organizacional comprende los elementos subjetivos percibidos del sistema formal. Los autores hacen relieve en otros factores relacionados con las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización. Sintetizando esta idea, ellos han desarrollado nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa: la Estructura, la Responsabilidad, la Recompensa, el Desafío, las Relaciones, la Cooperación, la Dimensión Estándar, los Conflictos y la Identidad (Litwin y Stringer, 1968; Bravo y Salazar, 2017).

El primer factor mencionado es la estructura, la cual simboliza la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones. El foco está en la burocracia, en la estructura formal (Litwin y Stringer, 1968).

El segundo factor es la responsabilidad, que se identifica con el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su dependencia - independencia en la toma de decisiones. Hace foco en el poder tomar las decisiones solo y no necesitar consultar todo con los superiores (Litwin y Stringer, 1968).

El tercer elemento es la recompensa, que se atribuye a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por una tarea bien realizada. El énfasis se hace en la recompensa positiva más que en el castigo (Litwin y Stringer, 1968).

En cuarto lugar aparece el desafío, se ajusta al sentimiento que tienen los miembros de la organización sobre los desafíos que surgen en el trabajo. La percepción de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización se hace focalizar en tomar riesgos calculados (Litwin y Stringer, 1968).

El quinto factor son las relaciones, es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de un ambiente laboral agradable y de relaciones sociales sanas tanto entre pares como entre jefes y subordinados. El respeto, la colaboración y el buen trato son aspectos determinantes en esta dimensión en la medida que influyen en la productividad y en la generación de un ambiente grato de trabajo (Litwin y Stringer, 1968).

En sexto lugar, describen la cooperación, es la sensación de los integrantes de la empresa sobre la existencia de apoyo mutuo, de trabajo en equipo en vías de lograr

objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa. El hincapié se hace en el apoyo mutuo, en todos los niveles (Litwin y Stringer, 1968).

Los autores señalan como el séptimo factor la dimensión estándar, la cual se relaciona con los parámetros establecidos por la empresa en torno a los niveles de rendimiento. Si las exigencias son razonables y coherentes, entonces los colaboradores percibirán la existencia de justicia y equidad (Litwin y Stringer, 1968).

En penúltimo lugar vemos a los conflictos, se intenta identificar cómo se aceptan las opiniones discrepantes y también se centra en la manera en la que los superiores enfrentan los problemas y manejan la opinión que tienen los empleados sobre el manejo de conflictos dentro de la empresa (Litwin y Stringer, 1968).

Indican la identidad como último factor, este se vincula con el nivel de pertenencia que sienten los empleados en relación a la organización. Es uno de los elementos más importantes dentro del grupo de trabajo. Este factor indica qué tan involucrados están los trabajadores con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de esta (Litwin y Stringer, 1968).

A partir de los desarrollos teóricos sobre el clima organizacional, se ha encontrado que la perspectiva psicológica tomada por excelencia para el análisis del clima organizacional es la de enfoque sistémico (Segredo Pérez, García Milian, López Puig, Cabrera y Perdomo, 2015).

### ***2.3. Perspectiva del clima organizacional desde un enfoque sistémico***

La perspectiva sistémica es una metodología imprescindible para fomentar el correcto desarrollo de las organizaciones, donde el clima organizacional comprende uno de los factores principales dentro de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación (Segredo Pérez, García Milian, López Puig, Cabrera y Perdomo, 2015).

El enfoque sistémico emprende sus inicios con la reconocida Teoría General de Sistemas (Ludwig von Bertalanffy, 1950) la cual surgió con el objetivo de explicar los principios sobre la organización de los elementos naturales. Para este autor un sistema es un conjunto de elementos que relacionados entre sí confluyen para la consecución de un objetivo. Actualmente, esta teoría es utilizada para el conocimiento de muchas otras áreas, tanto naturales como ecológicas, medioambientales, sociales, pedagógicas, psicológicas o tecnológicas (Rodríguez Delgado, 1997).

Por este motivo, la terapia sistémica prioriza el contexto y lo interpersonal a la hora de tratar de comprender el fenómeno humano. Prioriza las relaciones con los otros, haciendo gran hincapié en los procesos de comunicación. Su teoría principal está basada en que el paciente no es el individuo, sino el sistema. Enfocar las intervenciones en un individuo considerándolo a este sintomático, no deja ver un contexto más amplio (Kelmanowicz, 2014).

Asimismo, la Escuela de Palo Alto (Bateson, Birdwhistell, Jackson, Sigman, Scheflen, Watzlawick, Hall y Goffman, 1959) plantea que, para que una conducta llegue a ser sintomática, la problemática debe comenzar por una dificultad de la vida cotidiana, no es necesaria una situación traumática para explicar la aparición de un síntoma. También se hace foco en que la conducta se hace reiterativa y el contexto social "mantiene" dicha conducta. Finalmente, el contexto social aplica diferentes soluciones al problema, que lejos de solucionarlo, lo perpetúa.

A posteriori, el modelo evolucionó cotejando sus resultados con la práctica clínica y con la investigación empírica de laboratorio, simultáneamente fue integrando conceptos de otras teorías psicológicas, como el Constructivismo, la Gestalt, el Psicoanálisis, el modelo Cognitivo Comportamental, la teoría de Aprendizaje Social o la Psicología del Desarrollo, dejando de manifiesto la flexibilidad y la capacidad integradora del modelo. La población de estudio en el modelo sistémico, no queda solo reducida al estudio de pacientes y familias con problemas graves, sino que explica el comportamiento y la evolución de familias normativas y normalizadas, sirviendo de base a programas de formación y prevención (Millán Ventura, 1990; Rodrigo y Palacios, 1998; Gimeno, 1999).

Entendiendo la etiología de la Teoría Sistémica, se puede interpretar el análisis de las organizaciones desde esta perspectiva. Es de mayor consideración tener en cuenta un enfoque global, comprender la empresa como un todo en donde los subsistemas interaccionan con un objetivo en común. Los conflictos que vayan sucediendo se deben comprender como un resultado de toda la dinámica organizacional, en donde, en caso de querer resolverlo se deberá intervenir en todos los estratos. El enfoque de sistemas es una manera de pensar en términos de interconexión, relaciones y contexto. Según este enfoque, las propiedades esenciales de un organismo, de una sociedad o de otros sistemas complejos son propiedades del conjunto, que surgen de las interacciones y las relaciones entre las partes, este análisis de las propiedades de las partes y del todo se

debe realizar teniendo en cuenta el contexto (Gallopín, Funtowicz, O'Connor, Ravetz, 2014).

Es importante poder comprender a la organización desde un plano general, ya que al querer analizar el clima organizacional se deberá contar con este enfoque. El clima sirve a las empresas principalmente por su relación con las motivaciones y las acciones de los sujetos dentro de la organización. Su origen está en la Sociología en donde el concepto de organización, dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social (Segredo Pérez, 2010).

Poder anticipar los vínculos y las reacciones de los subsistemas y los diversos actores del sistema es imprescindible para predecir probables consecuencias y efectos a nivel de todo el sistema. Una vez expuestos los elementos comunes de un sistema organizacional, así como los parámetros que deben considerarse en el análisis de cada uno de ellos, se hace preciso destacar el carácter sistémico del clima organizacional y enfatizar la importancia de su estudio dentro de la organización, ya que nos brinda información que permite tener una idea integradora del comportamiento organizacional como sistema (Pérez, Alina, García, López, Cabrera y Perdomo, 2015).

El ambiente laboral tiene consecuencias en el comportamiento de los empleados, es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Los factores del clima identifican a las distintas organizaciones, brindan las características singulares de cada una de ellas, las diferencian del resto de las entidades. Inclusive se pueden percibir diferencias entre una sección a otra dentro de una misma institución, y el clima, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores que pueden estar influenciados por el liderazgo, las prácticas de dirección, la comunicación, las relaciones de dependencia, las promociones, las remuneraciones, la participación, el trabajo en equipo, entre otros (Segredo Pérez, 2004).

El ideal de toda organización es lograr ser un sistema abierto y dinámico. Los sistemas organizacionales evidencian las características y contradicciones primordiales de los sistemas más extensos con los que se encuentra en constante interacción. Entre sus variadas competencias, la organización toma un rol elemental como gestor del cambio y desarrollo. Es aquí donde las empresas que comparten este enfoque perciben a

los trabajadores como seres humanos con motivaciones, aspiraciones, expectativas, ideas creativas e innovadoras (Segredo Pérez, 2010).

El clima organizacional es parte de la sociedad, se encuentra vinculado con la misma, se ve afectado por esta, ya que interactúa como sistema abierto. Para tomar conciencia del nexo de ambas partes es necesario entender esta relación intrínseca de toda organización, formada por partes que replican la estructura general y, a su vez, es parte de un contexto mayor y mucho más complejo como lo es la sociedad. El ámbito social siempre impacta en el ámbito organizacional. Las instituciones se encuentran influidas por lo que sucede en el contexto externo, forman ambientes sociales donde las personas respetan reglas, valores, principios éticos, normas de convivencia y se desarrollan al igual que la sociedad. Es este concepto el que resume el motivo por el cual los grupos o equipos de trabajos se ven atravesados por el clima laboral del que forman parte, es decir, replican lo que la organización hace, influenciarse regularmente por el ámbito social al que pertenece (Pérez, Alina, García, López, Cabrera y Perdomo, 2015).

Si bien a lo largo del presente recorrido se ha hecho énfasis en las diferentes perspectivas teóricas para el estudio psicológico del clima laboral, dicho fenómeno también ha sido abordado por múltiples autores en diferentes contextos, desde una perspectiva empírica (Litwin y Stringer, 1968; Likert, 1982; García y Ochoa, 2004; Acosta y Venegas, 2010; Juárez-Adauta, 2012).

### **3. ESTUDIOS EMPÍRICOS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Por lo que se refiere a la medición del clima organizacional, en la revisión a la literatura efectuada se determinaron múltiples escalas de medición. De acuerdo con Litwin, (citado en Kolbet et. al., 1985), el estudio experimental que originó al instrumento se pensó inicialmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Se puntuaron tres objetivos de investigación: estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional, estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo y determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional.

De acuerdo con Méndez (2006), Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de motivación de McClelland de carácter experimental basándose en el objetivo de determinar las percepciones de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Las dimensiones que utilizaron son: Estructura organizacional, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Colaboración, Estándares, Conflicto e Identidad. El cuestionario tiene 50 ítems, con escala rangos que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo” (Litwin y Stringer, 1968).

Para Dessler (1976), Litwin y Stringer (1968) estudiaron al clima como variable influida por: estilos de liderazgo, la satisfacción y la motivación de los empleados. Para esta investigación se crearon tres empresas simuladas con el objetivo de competir en un mercado real y poner al descubierto según los autores, la íntima asociación entre liderazgo y clima. Litwin y Stringer (1968) encontraron que podían crear tres climas distintos, cada uno con consecuencias específicas para la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo. Las organizaciones fueron: British Radar, caracterizada por una administración orientada a la estructura, funciones asignadas, autoridad de la posición, sanciones por apartarse de las reglas y comunicaciones verticales formales. La otra empresa fue Balance Radar, con características de administración informal, participación en la toma de decisiones, cooperación, trabajo en equipo y relaciones amistosas. En esta organización se creó un ambiente de estímulo y se imponían sanciones. Por último se planteó la empresa Blazer Radar, donde la administración insistía por sobre manera en la productividad, en la fijación de metas, refuerzos para la creatividad y premios en forma de aprobación y promoción y aumento del sueldo por un desempeño excelente. Los directivos promovían la ayuda mutua en torno a problemas de tarea. De esta investigación, se obtiene que las características del medio ambiente de trabajo son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización, el clima organizacional tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral, el clima es una variable transversal a la organización.

A partir de las pruebas desarrolladas anteriormente, con el objetivo de probar un nuevo formato de respuesta para dicha evaluación, Likert (1982) plantea la escala “Profile of Organizational Characteristics (POC)”, este instrumento tiene un enfoque multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Todos

estos elementos se unen para formar un clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización.

En ocasiones, se recurre a realizar combinaciones entre los diferentes instrumentos de medición, con el objetivo de obtener la información necesaria. Se han realizado múltiples estudios sobre el clima, de estos se pueden desprender algunos resultados interesantes. Un claro ejemplo es el de Juárez-Adauta (2012) quien publicó un estudio realizado sobre el clima laboral en el área de administración de servicios de salud. Se tomó una muestra aleatoria simple de 230 personas, conforme la distribución proporcional por turno y categoría de trabajo, de acuerdo con la distribución proporcional en la población bajo estudio. Debido a que los elementos para evaluar el clima organizacional y la satisfacción laboral son de carácter cualitativo (cinco opciones de respuesta), se utilizó el método de cálculo de tamaño de muestra para una proporción en poblaciones finitas y aplicando el criterio conservador de máxima varianza, con error de medida de 5% y  $p < 0.10$ . El estudio obtuvo como resultado un nivel medio de satisfacción laboral y clima organizacional. También se identificó alta correlación entre los niveles de satisfacción laboral y clima organizacional. Por categoría de trabajo, se identificó que mientras mayor es el nivel de organización del trabajo, mayor es la satisfacción y el clima organizacional, con excepción de enfermería que manifestó satisfacción con tendencia al alta pero un clima organizacional con tendencia media. Juárez-Adauta (2012) afirma que conocer el clima organizacional y la satisfacción laboral es relevante para conocer el comportamiento del personal, ya que la adaptación al medio laboral repercute en el rendimiento e influye en la interacción entre los diferentes trabajadores con distintas funciones y es un factor clave para contribuir a la calidad de atención. Para la recolección de datos se capacitó a encuestadores y se efectuó una prueba piloto con el cuestionario validado para medir el clima organizacional, derivado de la escala mixta Likert-Thurstone.

Otro de los instrumentos reconocidos para medir la variable analizada es la encuesta ECO, la misma fue desarrollada por Toro (1992). El modelo se fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas; estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas: jefes, colaboradores y compañeros. La encuesta de clima organizacional ECO, diseñada y validada en Colombia, logra satisfacer los criterios psicométricos exigidos para la medición de factores psicológicos y psicosociales. Su versión inicial plantea 63 ítems,

sin embargo, la versión definitiva cuenta con 49 ítems. Mide siete factores de clima independientes y un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos: cooperación, responsabilidad y respeto (Toro, 1992). Dichos factores son: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos. Cada uno de los factores mencionados es evaluado con seis ítems de sentido positivo y uno de sentido negativo que se emplea como control y como indicador de consistencia de las respuestas del encuestado. La misma debe ser calificada al emplear una escala tipo Likert de cinco puntos: 4. Totalmente de acuerdo, 3. En parte de acuerdo, 2. En parte en desacuerdo, 1. Totalmente en desacuerdo, 0. No estoy seguro del asunto.

Por su parte, García y Ochoa (2004) afirman, a través de los resultados de sus investigaciones, que cuando las propiedades motivadoras del ambiente organizacional son positivas y reflejan la interacción entre características personales y grupales, la creatividad se desarrolla de una manera natural y con buenos resultados entre sus miembros. Los autores declaran que un buen clima promueve, en cada uno de los miembros de la empresa, buscar nuevas maneras de realizar su labor, ser más efectivos, ayudar a sus colegas y tener resultados en su trabajo con herramientas diferentes e innovadoras. De esta forma surge la necesidad de promover nuevas capacidades en sus miembros, interesada en estimular esa creatividad tan urgente y adecuada que permita desarrollar procesos y formas nuevas en la organización, así como también buscar una continua renovación y proyección al medio no solo de los individuos, sino del grupo en su totalidad. Es por eso que, en la actualidad, se estudia que la creatividad finalmente contribuye al mejoramiento de la competitividad en las empresas, las cuales buscan innovación, cambio, crecimiento y desarrollo, lo que las posiciona cada vez en mejores lugares, no solo en el ámbito nacional, sino además en el plano internacional (García y Ochoa, 2004).

Otra herramienta analizada es la Escala de Clima Organizacional (EDCO), construida por Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria (2006). El instrumento se compone de 40 ítems, 5 ítems por categoría o dimensión y evalúa ocho dimensiones: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos; la puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 200 puntos. La calificación de los ítems positivos son: siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3),

muy pocas veces (2) y nunca (1); los ítems negativos se califican: nunca (5), muy pocas veces (4), algunas veces (3), casi siempre (2) y siempre (1). En México, Argüelles & Díaz (2015), realizaron un estudio donde se investigó el clima organizacional a través de la técnica EDCO. La misma se llevó a cabo en 86 trabajadores pertenecientes a todas las áreas de un centro de rehabilitación. Se hizo una adecuación percentilar para ajustar los puntajes del instrumento a la muestra, de tal forma que se clasificaba desde nada satisfechos hasta totalmente satisfechos, con la dimensión evaluada. El 39,5% de los trabajadores estaban poco satisfechos y el 33,7% nada satisfechos con los recursos disponibles que tienen para hacer su trabajo. El 74% del personal no tenía o tiene poca satisfacción con la estabilidad laboral. La retribución económica por las labores que realizan fue la dimensión en donde encontramos con mayor frecuencia sentirse totalmente satisfechos (34%). El 31,4% dijo estar también totalmente satisfechos con sus relaciones interpersonales. Es importante destacar que el 62% declaró no estar satisfecho con el estilo de dirección que tienen en la institución y solo el 7% estaba satisfecho con su claridad y coherencia, así mismo, el 32,6% de los trabajadores no estaba nada satisfecho con su sentido de pertenencia y el 29,1% estaba medianamente satisfecho con sus valores colectivos. En la evaluación general el área donde los trabajadores tuvieron mayor satisfacción fue la de la Dirección con una media de 167 puntos, sin embargo, algunos valores encontrados denotan poca satisfacción: en la dimensión “estilo de dirección” con una media de 19,50 y valores colectivos con una media de 18,50. El área con ninguna satisfacción fue Enseñanza e Investigación, con una media de 135 puntos, donde en todas las categorías los trabajadores estaban nada y poco satisfechos. El área de Valoración y Tratamiento que es una de las áreas que cuenta con más población trabajadora, resultó con una media de 152 puntos; en ella todas las categorías de trabajadores mostraron poca satisfacción a excepción de la dimensión de retribución donde estaban medianamente satisfechos. El área Administrativa resultó estar medianamente satisfecha con una media de 157,28.

Por su parte, los autores Del Río-Mendoza, Munares y Montalvo (2013) han llevado a cabo investigaciones sobre la satisfacción del personal de salud en un hospital universitario en Perú. El nivel de satisfacción obtenido se evaluó como alto y muy alto en el 58,1% de los prestadores de servicio del hospital; las dimensiones mejor valoradas fueron: pertenencia (84% de los trabajadores), creatividad e iniciativa (79%) y las menos satisfactorias fueron el progreso profesional y la remuneración (27,7% del personal) al igual que el reconocimiento (29,6% de los empleados), con estos resultados

se definió que tenían puntos de mejora en su gerencia, como el reforzar el desempeño mediante estímulos no económicos, mejorar sus mecanismos de comunicación entre los estratos jerárquicos de su estructura y la promoción del desarrollo profesional .

Cabe destacar también, que en un estudio realizado por de Frías y Schaie (2001) y Frías (2003), se halló la existencia de diferencias significativas entre la percepción del clima laboral con respecto a la edad, el sexo y el tipo de ocupación. Frías (2003) menciona que los empleados con edades de entre 50 y 56 años, así como las personas que ocupan puestos gerenciales, tienen una mejor percepción del clima en cuanto a autonomía, control e innovación (Acosta y Venegas, 2010). Por su parte, Acosta y Venegas (2010), también investigaron, mediante la escala de Litwin y Stringer (1968), las diferencias en la percepción del clima con respecto a la edad de los trabajadores. En el estudio realizado, la edad se cortó por la mediana de los valores para obtener dos grupos: el primer grupo se conformó por aquellos trabajadores menores de 26 años y el segundo por los trabajadores cuyas edades oscilan de 26 o más años. Los resultados presentaron que los trabajadores más jóvenes obtuvieron puntuaciones más altas en ocho de las nueve escalas (estructura, responsabilidad, relaciones y cooperación, y bajo/medio en las dimensiones recompensa, desafíos, estándar y conflicto). No obstante, los trabajadores del segundo grupo obtuvieron una puntuación más alta en la escala de identidad ( $m=47.99$ , d.s.  $\pm 17.77$ ) con respecto a los trabajadores del primer grupo ( $m=39.58$ ; d.s.  $\pm 23.08$ ).

Desde una perspectiva opuesta, Palma (2000), realizó un estudio de clima organizacional en una institución educativa y encontró que no existen diferencias en cuanto a la percepción del clima laboral cuando se comparan sus promedios en función al sexo, grupo ocupacional y tiempo de servicio (Acosta y Venegas, 2010).

Finalmente, resulta importante resaltar que las escalas de medición del clima organizacional identificadas en la literatura se caracterizan por tener múltiples factores, en algunos casos estructurados y en otros no. Las escalas tienen un conjunto variable de reactivos (de 14 a 300). En la mayoría de los casos se han obtenido niveles adecuados de confiabilidad ( $\alpha > 0,70$ ) y se han validado principalmente utilizando el análisis factorial. Esto hace evidente la existencia de múltiples escalas de medición de clima organizacional, generadas principalmente en los últimos cuarenta años.

#### 4. PLANTEO DEL PROBLEMA

La presente investigación tiene como objetivo analizar el clima laboral de una empresa internacional productora de bebidas en la Ciudad de Buenos Aires. El énfasis está localizado en la importancia del clima laboral para el desempeño saludable de los empleados. Se expone también la singularidad de la percepción del clima laboral, es decir, si bien el muestreo es dentro de la misma empresa, cada empleado tendrá su propia percepción del mismo.

La relevancia del presente estudio radica en determinar la percepción que tienen los trabajadores de una organización productora de bebidas de la Ciudad de Buenos Aires sobre el clima laboral, con el fin de identificar las áreas de mejora. Mediante la recolección de los resultados se identifican las expresiones contextuales, reacciones, opiniones y apreciaciones de los empleados con referencia al ambiente de la organización.

Los diferentes autores tomados en la literatura hacen hincapié en la importancia de un clima organizacional saludable que, necesariamente, afecta a la satisfacción de los trabajadores, tiene un impacto en el desempeño laboral y en la motivación. El clima organizacional impacta directamente en la productividad y eficacia de la organización para lograr sus metas, por ello la construcción de un clima organizacional más sano, favorable o saludable garantiza la eficacia de la organización. Actualmente, la evaluación del clima organizacional se ha vuelto una metodología usual, ya es un elemento esencial en el desarrollo organizacional y permite a los altos mandos generar una visión futura de la organización y llegar a un mejor rumbo (Parke y Seo, 2017).

Sin dudas, el clima laboral merece ser investigado, no solo por su prevalencia en la sociedad sino por su importancia a la hora de analizar el estado actual de los empleados dentro de una empresa. Gracias al análisis de las distintas variables que componen el clima organizacional los empleadores consiguen obtener una radiografía del ambiente laboral, pudiendo tomar estos aspectos para mejorar los que se encuentran en malas condiciones e intentando explotar aquellos que están en una situación óptima (García Solarte, 2009).

A lo largo de los años, el clima organizacional ha sido de especial interés para las empresas en todas partes del mundo. En el plano latinoamericano se destaca la investigación realizada por la Escuela Nacional de Salud Pública en Cuba la cual, luego de varios años dedicados al estudio de las organizaciones, señala que en los resultados

obtenidos se demuestra que el adecuado o inadecuado clima organizacional en las instituciones de salud en Cuba repercute considerablemente en el desempeño de los profesionales y en la práctica de los directivos (Segredo Pérez y Alina, 2013).

En otros países tales como Chile infieren, en sus investigaciones, que existe una relación positiva y significativa entre el clima organizacional general, y la satisfacción laboral general (Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo, 2011).

Teniendo en cuenta la escasez de investigaciones realizadas en Argentina y los potenciales beneficios de estudios contextualizados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, cabe preguntarnos: ¿Cómo es el clima organizacional en una empresa internacional productora de bebidas de la Ciudad de Buenos Aires? ¿Cuáles serán las dimensiones más reconocidas por los empleados? ¿Cuáles serán las dimensiones que los empleados perciben como deficitarias?

## **5. OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Evaluar y describir el clima organizacional en una empresa internacional productora de bebidas en la Ciudad de Buenos Aires.

### **Objetivos específicos**

1. Indagar la percepción de los empleados sobre la estructura organizacional.
2. Determinar la percepción de los empleados sobre la responsabilidad dentro de la empresa.
3. Determinar la percepción de los empleados sobre cómo la empresa maneja la recompensa.
4. Indagar la percepción de los empleados sobre los desafíos.
5. Indagar la percepción de los empleados sobre las relaciones interpersonales dentro de la organización.
6. Determinar cómo los empleados perciben la cooperación dentro de la empresa, ya sea entre pares como con los altos mandos.
7. Indagar los parámetros estándares, los cuales se relacionan con los parámetros establecidos por la empresa en torno a los niveles de rendimiento.
8. Indagar la percepción de los empleados sobre los conflictos, identificar cómo se aceptan las opiniones discrepantes.

9. Determinar el nivel de pertenencia que tienen los empleados con la organización.

## **6. MÉTODO**

### **6.1. Diseño**

Se ha establecido un tipo de investigación con metodología empírica cuantitativa no experimental con un diseño transversal descriptivo. La metodología de investigación cuantitativa utiliza una recolección de datos basada en la medición numérica a través de un procedimiento estandarizado y el análisis estadístico (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2006). La misma ha sido escogida ya que se pretende obtener datos numéricos objetivos para analizar el clima organizacional de una empresa productora de bebidas. Las metodologías cuantitativas pueden ser de tipo experimental y no experimental. Esta última ha sido la elegida dado que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, sino que implica observar el fenómeno de estudio tal y como se da en su contexto natural. Asimismo, las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa (Hernández Sampieri et. al., 2006). Se optó por un diseño transversal debido a que se busca realizar una medición de las variables en un momento determinado, realizando un corte en el tiempo. Esto se diferencia de los estudios longitudinales que implican una evolución del fenómeno en un periodo de tiempo (Hernández Sampieri et. al., 2006). En este caso, se han recopilado datos en un momento único, en un tiempo único. Dentro de los estudios transversales existen diferentes tipos. En este caso es un diseño descriptivo, se busca describir la situación. Es decir, explicar cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno “clima laboral”. Este tipo de estudio busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos y comunidades sometidas a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Se seleccionan una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga (Hernández Sampieri et. al., 2006).

### **6.2. Participantes**

El muestreo se llevó a cabo en un grupo de 30 empleados de una importante empresa internacional productora de bebidas de la Ciudad de Buenos Aires. El tipo de muestreo es no probabilístico incidental, dado que la selección de los colaboradores no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación (Hernández

Sampieri et. al., 2006). El grupo de participantes está constituido por 12 hombres y 18 mujeres de entre 19 y 33 años.

Los miembros de la organización consultados pertenecen a distintas áreas, tales como auditores, analistas, atención al cliente y validadores.

### **6.3. Técnicas de recolección de datos**

La investigación se llevó a cabo a través de una encuesta presentada de forma escrita, donde se indagan tanto las variables sociodemográficas (edad, sexo y puesto) como también un cuestionario sobre la percepción del clima laboral actual. Dicho cuestionario está basado en la escala de Litwin y Stringer (1968), constituido por 50 ítems. Tal y como fue hecho por diferentes autores (Echezuria y Rivas, 2001; Marín 2003; Rodríguez, 2010), para el presente estudio, el cuestionario utilizado ha sido adaptado a partir de una prueba piloto previa con sujetos que formaban parte de la muestra. Por ello, la versión definitiva y finalmente administrada a los participantes de este estudio, quedó conformada por 32 ítems con cuatro opciones de respuesta: totalmente de acuerdo, relativamente de acuerdo, relativamente desacuerdo y totalmente desacuerdo.

El instrumento mide nueve dimensiones sobre el clima laboral:

- I. Estructura: Consta de 4 ítems (1, 2, 3, 4)
- II. Responsabilidad: Con 3 ítems (5, 6 y 7)
- III. Recompensa: 5 ítems (8, 9, 10, 11 y 12)
- IV. Desafío: 3 ítems (13, 14 y 15)
- V. Relaciones: 6 ítems (16, 17, 18, 19 20 y 21)
- VI. Cooperación: 2 ítems (22 y 23)
- VII. Estándar: 2 ítems (24 y 25)
- VIII. Conflictos: 3 ítems (26, 27 y 28)
- IX. Identidad: 4 ítems (29, 30, 31 y 32)

### **6.4. Procedimientos**

La recolección de los datos se tomó en una empresa internacional productora de bebidas situada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El proceso de recolección de datos tuvo una duración de alrededor de tres semanas. Cada cuestionario cuenta un tiempo de respuesta de 15 minutos aproximadamente.

En primer lugar, se entregó el cuestionario de Litwin y Stringer (1968) adaptado para la presente investigación, el mismo contiene en el margen superior el consentimiento informado explicando los objetivos del estudio y su confidencialidad. El participante declara su voluntad de participar por escrito y estando correctamente informado. Se concedió un momento para realizar todas las preguntas y despejar las dudas que el participante pudiese tener. Posteriormente, se administró de manera supervisada el cuestionario sobre el clima organizacional actual, completado íntegramente por el participante. Finalmente, se realizó una revisión del cuestionario con el objetivo de controlar que todos los ítems hubiesen sido respondidos. Por último, los datos aportados por los participantes se ingresaron en bases de datos para ser analizados a través del software “Statistical Package for the Social Sciences” (SPSS) y Microsoft Excel.

## 7. RESULTADOS

La muestra estuvo constituida por 30 empleados de una importante empresa productora de bebidas cola internacional situada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El grupo de participantes se compone de un 40% de mujeres y un 60% de hombres (tabla 1).

**Tabla 1.** *Distribución según Sexo*

	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	12	40%
Mujer	18	60%
Total	30	100%

La edad actual de los entrevistados presenta un mínimo de 19 y un máximo de 33 años, donde la edad media es de  $M=26.13$  años ( $DE=3,812$ ) (tabla 2).

**Tabla 2.** *Edad - Datos estadísticos descriptivos*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Edad	30	19	33	26,13	3,812

En relación al puesto que ocupa cada uno de los colaboradores, se observa que la mayoría de los participantes se desempeñan en el puesto de analistas (60%), en segundo

lugar, se encuentran los pertenecientes al puesto de validadores (23,3%), mientras que los restantes se dividen entre los cargos de auditores (3,3%), supervisores (6,7%), especialista en adquisiciones (3,3%) y atención al cliente (3,3%) (tabla 3).

**Tabla 3.** *Distribución de los participantes según el puesto laboral*

	Frecuencia	Porcentaje
Auditor	1	3,3%
Analista	18	60%
Validador	7	23,3%
Supervisor	2	6,7%
Especialista en Adquisiciones	1	3,3%
Atención al cliente	1	3,3%
Total	30	100

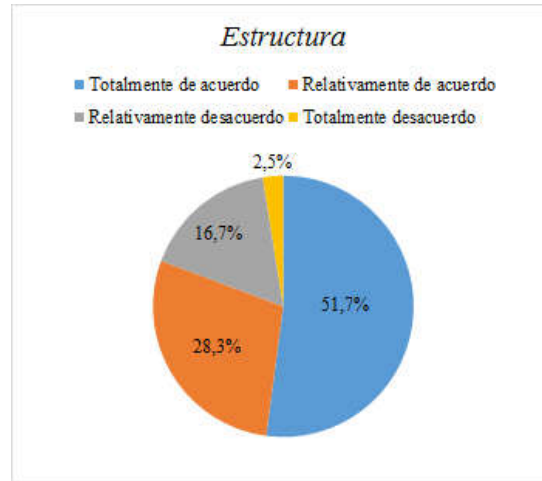
A continuación se observan los datos analizados de las diferentes dimensiones analizadas en la presente investigación.

Para comenzar se estudia la Dimensión Estructura, este elemento se compone por 4 ítems (1, 2, 3, 4) integrando un total de 120 afirmaciones. Se identifica que el 51,7% de las respuestas fueron “totalmente de acuerdo”, mientras que el 28,3% fue “relativamente de acuerdo”, el 16,7% “relativamente desacuerdo” y el 2,5% “totalmente desacuerdo”. Se halló que un participante no contestó uno de los ítems, dando como resultado una respuesta perdida (0,8%) (tabla 4).

**Tabla 4.** *Descripción de las respuestas de la Dimensión Estructura.*

	Frecuencia	Porcentaje	
Válido	Totalmente de acuerdo	62	51,7%
	Relativamente de acuerdo	34	28,3%
	Relativamente desacuerdo	20	16,7%
	Totalmente desacuerdo	3	2,5%
	Total	119	99,2%
Perdidos	1	0,8%	
Total	120	100%	

**Gráfico 1.** Distribución global de respuestas de la Dimensión Estructura



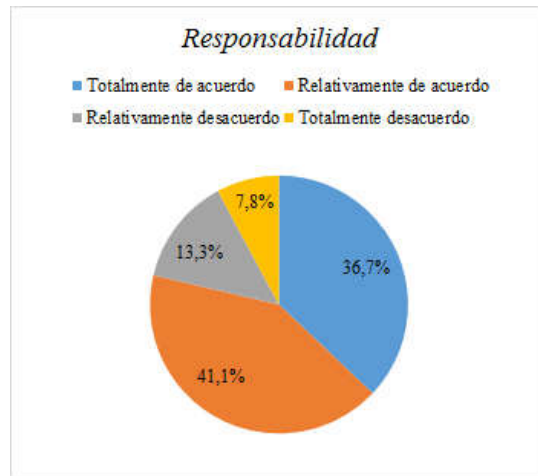
Se reconoce el grado de percepción que tienen los miembros de la organización sobre los aspectos de la estructura, identificando mayor cantidad (80%) de respuestas referidas a estar de acuerdo con la percepción positiva dentro del ambiente y en menor medida (19,2%) a lo vinculado con estar en desacuerdo (gráfico 1).

En segundo lugar, se analizan las respuestas que dieron los empleados con relación a los aspectos de la responsabilidad percibidas dentro de la organización. Se distinguen los datos analizados de la dimensión responsabilidad, este elemento se compone por 3 ítems (5, 6, 7) integrando un total de 90 afirmaciones. Se observa que el 36,7% de las respuestas fueron “totalmente de acuerdo”, mientras que el 41,1% fue “relativamente de acuerdo”, el 13,3% “relativamente en desacuerdo” y finalmente el 7,8% “totalmente desacuerdo”. También se observa que un colaborador no contestó uno de los ítems, dando como resultado una respuesta perdida (1,1%) (tabla 5).

**Tabla 5.** Descripción de las respuestas de la Dimensión Responsabilidad.

	Frecuencia	Porcentaje	
Válido	Totalmente de acuerdo	33	36,7%
	Relativamente de acuerdo	37	41,1%
	Relativamente desacuerdo	12	13,3%
	Totalmente desacuerdo	7	7,8%
	Total	89	98,9%
Perdidos	1	1,1%	
Total	90	100%	

**Gráfico 2.** Distribución global de respuestas de la Dimensión Responsabilidad.



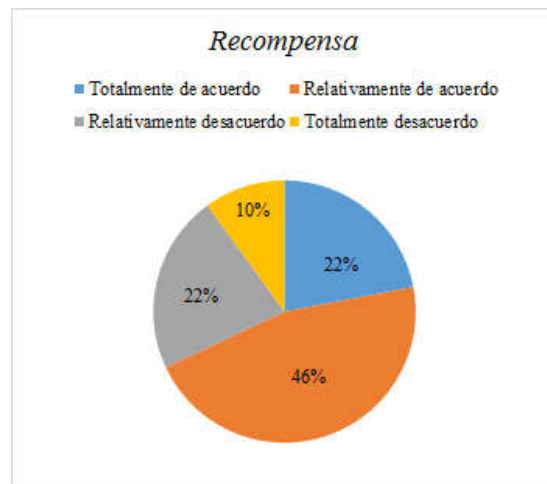
Se observa un puntaje medio, la mayor cantidad de respuestas se vincula con estar de acuerdo (77,8%), mientras que lo referido a estar en desacuerdo representa solamente el (21,1%) (gráfico 2).

Como tercera dimensión se analiza la de Recompensa, se indagan las respuestas de los participantes en relación a lo percibido por cada uno de ellos, este elemento se compone por 5 ítems (8, 9, 10, 11, 12) integrando un total de 150 afirmaciones. Se reconoce que el 22% de las respuestas fueron “totalmente de acuerdo”, mientras que el 46% fue “relativamente de acuerdo”, el 22% “relativamente en desacuerdo” y por último el 10% “totalmente desacuerdo” (tabla 6).

**Tabla 6.** Descripción de las respuestas de la Dimensión Recompensa.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	33	22%
Relativamente de acuerdo	69	46%
Relativamente desacuerdo	33	22%
Totalmente desacuerdo	15	10%
Total	150	100%

**Gráfico 3.** Distribución global de respuestas de la Dimensión Recompensa.



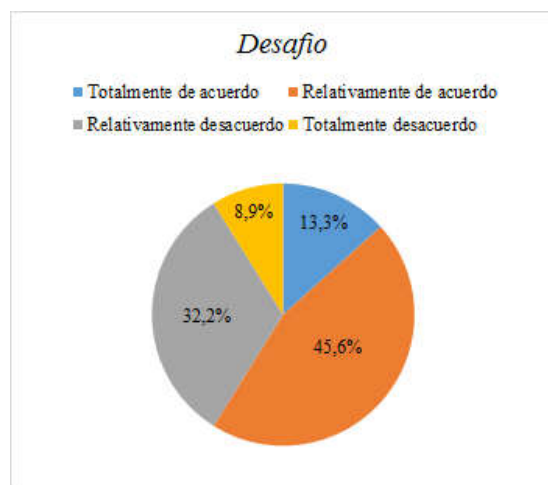
Esta dimensión cuenta con gran parte de sus respuestas referidas a la opción “relativamente de acuerdo” (46%). En segundo lugar, se encuentran las respuestas en relación a “totalmente de acuerdo” y “relativamente desacuerdo”, ambas representadas cada una en el (22%). Finalmente se observa que solamente el 10% se encuentra totalmente en desacuerdo (gráfico 3).

En cuarto lugar se indagó el Desafío, se analizan las respuestas de los participantes en relación a lo que cada uno ha percibido, el mismo se compone por 3 ítems (13, 14, 15) integrando un total de 90 afirmaciones. Se observa que el 13,3% de las respuestas fueron “totalmente de acuerdo”, mientras que el 45,6% fue “relativamente de acuerdo”, el 32,2% “relativamente en desacuerdo” y finalmente el 8,9% “totalmente desacuerdo” (tabla 7).

**Tabla 7.** Descripción de las respuestas de la Dimensión Desafío.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	13,3%
Relativamente de acuerdo	41	45,6%
Relativamente desacuerdo	29	32,2%
Totalmente desacuerdo	8	8,9%
Total	90	100%

**Gráfico 4.** Distribución global de respuestas de la Dimensión Desafío.



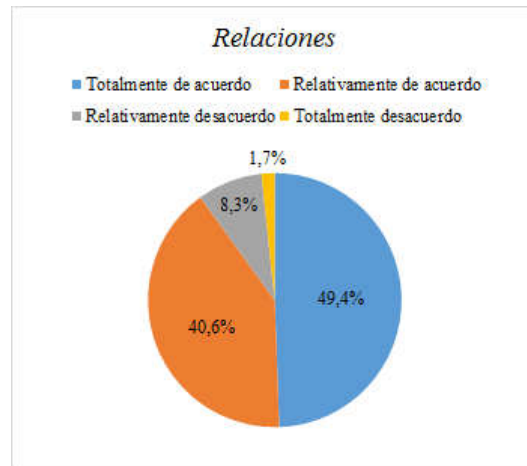
Según la percepción de los entrevistados más del 77% se divide entre las respuestas relacionadas con “relativamente de acuerdo” (45,6%) y “relativamente en desacuerdo” (32,2%), quedando relegadas las respuestas referidas a estar absolutamente de acuerdo o totalmente en desacuerdo (gráfico 4).

A continuación se analizan las respuestas dadas por los colaboradores en relación a la Dimensión de las Relaciones, esta dimensión se expresa mediante 6 ítems (16, 17, 18, 19, 20, 21) integrando un total de 180 afirmaciones. Se contempla que el 49,4% de las respuestas fueron “totalmente de acuerdo”, en segundo lugar el 40,6% fue “relativamente de acuerdo”, el 8,3% “relativamente en desacuerdo” y solamente el 1,7% “totalmente desacuerdo” (tabla 8).

**Tabla 8.** Descripción de las respuestas de la Dimensión Relaciones.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	89	49,4%
Relativamente de acuerdo	73	40,6%
Relativamente de desacuerdo	15	8,3%
Totalmente de desacuerdo	3	1,7%
Total	180	100%

**Gráfico 5.** Distribución global de respuestas de la Dimensión Relaciones.



Se determina que el 90% de las respuestas se relacionan con estar de acuerdo con la forma en que se lleva a cabo la dimensión de las relaciones dentro de la organización, mientras que solamente el 10% se relaciona con aspectos los cuales no están de acuerdo (gráfico 5).

A continuación se detallan las respuestas de los empleados sobre la dimensión de Cooperación, la cual se manifiesta a través de 2 ítems (22, 23), conformando un total de 60 afirmaciones. Se identifica que el 61,7% de las respuestas fueron “totalmente de acuerdo”, el 28,3% fue “relativamente de acuerdo”, el 8,3% “relativamente en desacuerdo” y finalmente el 1,7% “totalmente desacuerdo” (tabla 9).

**Tabla 9.** Descripción de las respuestas de la Dimensión Cooperación.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	37	61,7%
Relativamente de acuerdo	17	28,3%
Relativamente desacuerdo	5	8,3%
Totalmente desacuerdo	1	1,7%
Total	60	100%

**Gráfico 6.** Distribución global de respuestas de la Dimensión Cooperación.



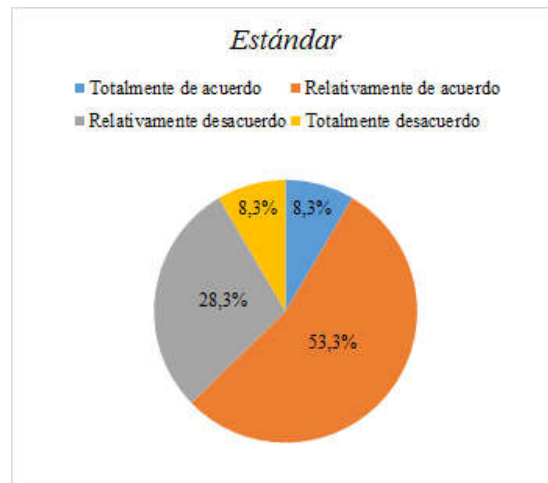
Al igual que la dimensión anterior, se evidencia que el 90% de las respuestas se vincula con estar de acuerdo con el modo en que se lleva a cabo la dimensión de la cooperación dentro de la organización, hallando solamente el 10% en desacuerdo. Es relevante destacar que el 61,7% de los colaboradores se encuentra absolutamente de acuerdo con la dimensión (gráfico 6).

Como séptima dimensión se analiza la relacionada con los aspectos Estándar de la organización, este elemento se compone por 2 ítems (24, 25) integrando un total de 60 afirmaciones. Se registra que el 8,3% de las respuestas fueron “totalmente de acuerdo”, el 53,3% fue “relativamente de acuerdo”, el 28,3% “relativamente en desacuerdo” y el 8,3% “totalmente desacuerdo”. Se ha evidenciado que un participante no ha respondido un ítem, dado como resultado una respuesta perdida (tabla 10).

**Tabla 10.** Descripción de las respuestas de la Dimensión Estándar.

	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	5 8,3%
	Relativamente de acuerdo	32 53,3%
	Relativamente desacuerdo	17 28,3%
	Totalmente desacuerdo	5 8,3%
	Total	59 98,3%
Perdido	1	1,7%
Total	60	100%

**Gráfico 7.** Distribución global de respuestas de la Dimensión Estándar.



De los datos obtenidos, se advierte gran variedad en las respuestas. Se observa que más del 50% se relaciona con los aspectos “relativamente de acuerdo”, contrastando con el 28,3% de respuestas vinculadas con estar “relativamente en desacuerdo” (gráfico 7).

A continuación se detallan los resultados de las encuestas realizadas vinculadas con la Dimensión de Conflicto, la misma está compuesta por 3 ítems (26, 27, 28) abarcando un total de 90 afirmaciones. Se pesquisa que el 25,6% de las respuestas fueron “totalmente de acuerdo”, el 33,3% fue “relativamente de acuerdo”, el 32,2% “relativamente en desacuerdo” y el 8,8% “totalmente desacuerdo” (tabla 11).

**Tabla 11.** Descripción de las respuestas de la Dimensión Conflictos.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	23	25,6%
Relativamente de acuerdo	30	33,3%
Relativamente desacuerdo	29	32,2%
Totalmente desacuerdo	8	8,9%
Total	90	100%

**Gráfico 8.** Distribución global de respuestas de la Dimensión Conflicto.



Se logra percibir un nivel significativo de respuestas que se encuentran de acuerdo con los aspectos positivos de la dimensión mencionada (58,9%), sin embargo también se halla un importante porcentaje (41,1%) de participantes en desacuerdo con la manera de llevar a cabo los aspectos de la Dimensión Conflictos (gráfico 8).

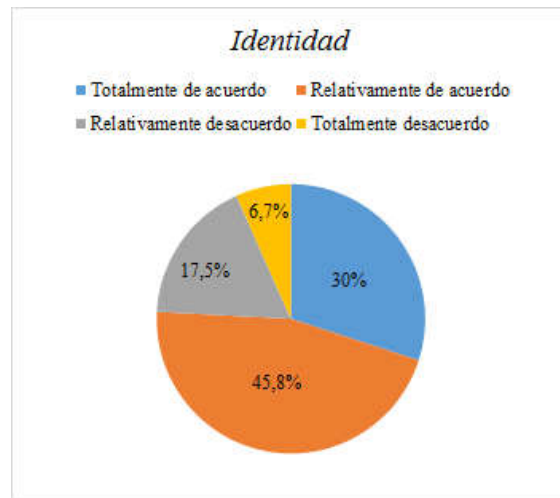
Para finalizar con el análisis de las dimensiones, se desarrollaron los resultados sobre la Identidad, la cual se conforma por 4 ítems (28, 29, 30, 31) que dan como consecuencia un total de 120 afirmaciones.

Se registra que el 30% de las respuestas fueron “totalmente de acuerdo”, mientras que el 45,8% fue “relativamente de acuerdo”, el 17,5% “relativamente en desacuerdo” y finalmente el 6,7% “totalmente desacuerdo” (tabla 12).

**Tabla 12.** Descripción de las respuestas de la Dimensión Identidad.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	36	30%
Relativamente de acuerdo	55	45,8%
Relativamente desacuerdo	21	17,5%
Totalmente desacuerdo	8	6,7%
Total	120	100%

**Gráfico 9.** Distribución global de respuestas de la Dimensión Identidad.



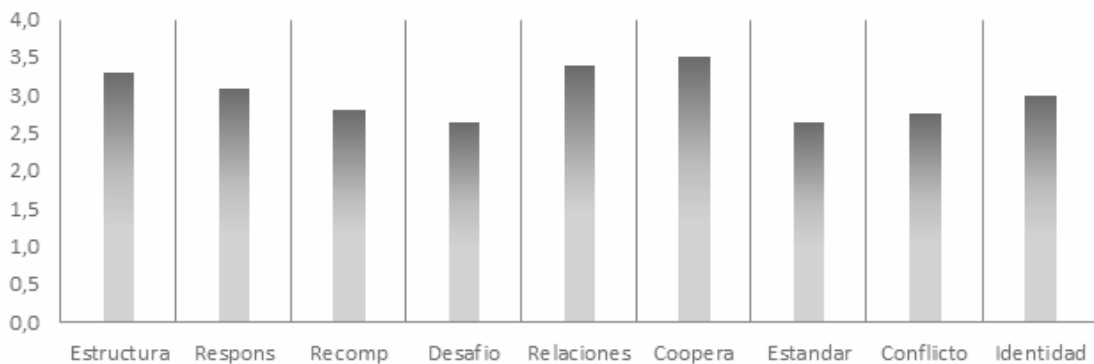
Se percibe un nivel intermedio/alto, si bien se observa multiplicidad de elección en las respuestas, se destacan las relacionadas con estar “de acuerdo” (75,8%), mientras que las referidas a estar en “desacuerdo” representan el (24,2%) (gráfico 9).

Por último se analizan las Dimensiones desde un enfoque global, con el objetivo de identificar cuáles son las dimensiones más destacadas por los empleados dentro de la organización. Para dicho análisis se ha tomado el promedio de respuesta de cada una de las diferentes dimensiones, indicando con *n* la cantidad de afirmaciones tomadas a los participantes. Las respuestas de los entrevistados presentan un puntaje *mínimo* de 1 (totalmente en desacuerdo) y un *máximo* de 4 (totalmente de acuerdo). Las dimensiones analizadas presentan un resultado superior a los 2,5, lo cual advierte un clima laboral positivo. Los resultados por encima de 3 indican las dimensiones más destacadas por los participantes.

**Tabla 13.** Descripción de los promedios alcanzados por las diferentes Dimensiones.

	n	Mín.	Máx.	día
<i>Promedio Estructura</i>	120	1	4	3,3
<i>Promedio Responsabilidad</i>	90	1	4	3,1
<i>Promedio Recompensa</i>	150	1	4	2,8
<i>Promedio Desafío</i>	90	1	4	2,6
<i>Promedio Relaciones</i>	180	1	4	3,4
<i>Promedio Cooperación</i>	60	1	4	3,5
<i>Promedio Estándar</i>	60	1	4	2,6
<i>Promedio Conflicto</i>	90	1	4	2,8
<i>Promedio Identidad</i>	120	1	4	3

## ANÁLISIS GLOBAL: DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



**Gráfico 10.** Descripción de los promedios alcanzados por las diferentes Dimensiones.

De los datos analizados se observa que todas las dimensiones presentan un resultado por encima de los 2,5 puntos, indicando que el clima laboral de esta empresa es positivo. Dentro de este espectro, los resultados por encima de 3 indican dimensiones destacadas que facilitan el desarrollo del clima organizacional positivo. Se observa entonces que las dimensiones las cuales tienden a estar totalmente de acuerdo son: la Dimensión Cooperación (3,5), Relaciones (3,4) y Estructura (3,3) y Responsabilidad (3,1). Se identifican también dimensiones que contribuyen en menor medida al clima laboral positivo, estas son: las Dimensiones de Identidad (3), Recompensa (2,8), Conflicto (2,8), Estándar (2,6) y Desafíos (2,6) (tabla 13, gráfico 10).

### 8. DISCUSIÓN

Siguiendo la secuencia del proceso de investigación que se ha llevado a cabo y considerando los datos recabados en el presente estudio, estamos en condiciones de dar respuesta ampliada a la pregunta de investigación que nos orienta.

Tal como se ha desarrollado en apartados anteriores, el modelo que presentan Litwin y Stringer (1968) parte del supuesto de que las percepciones de los individuos son el producto de una serie de factores los cuales en conjunto conforman el clima de la organización. Tomando esa definición como punto de partida, se entiende que el clima organizacional es un concepto global que integra todos los componentes de una organización. Dependiendo de las características de la organización los empleados percibirán un mejor o peor clima laboral, esto se retroalimenta, ya que otra de las

características principales de esta variable desemboca en cómo interaccionan los recursos humanos entre sí.

De los estudios revisados en la bibliografía sobre la evaluación del clima organizacional, se observan tanto resultados similares como opuestos. En una investigación realizada en el marco de un hospital universitario en Perú, se identificó alta satisfacción con el trabajo y pertinencia pero al mismo tiempo se registró baja satisfacción con la remuneración percibida por el trabajo desempeñado (Del Río-Mendoza, Munares, Montalvo, 2013). En otro estudio realizado en México, en un centro de rehabilitación, se han encontrado resultados opuestos, ya que se declaró poca satisfacción con la pertenencia y alta con la retribución (Argüelles-Díaz, 2015). Estos resultados difieren a los de la presente investigación, ya que en esta se han obtenido altos niveles en las dimensiones estructura, responsabilidad, relaciones y cooperación, y niveles medios en las dimensiones recompensa, desafíos, estándar, conflicto e identidad. Sin embargo, se coincide con ambos estudios en la existencia de un clima laboral positivo.

Por otro lado, se encuentran concordancias con la investigación llevada a cabo por Frías y Schaie (2001), en la cual se detectaron diferencias significativas entre la percepción del clima laboral con respecto a la edad, el sexo y el tipo de ocupación (Acosta y Venegas, 2010). Si bien los autores enfocan su investigación en el grupo etario de 50 años aproximadamente, se coincide con la concepción de que el clima varía en relación a la edad de los encuestados. Es así que también se halla correspondencia con el estudio realizado por Acosta y Venegas (2010) quienes, al igual que en esta investigación, reportaron una íntima relación entre la edad de los empleados y su percepción sobre el clima. Los autores describen que los trabajadores más jóvenes obtuvieron puntuaciones más altas en ocho de las nueve escalas (Estructura, Responsabilidad, Relaciones y Cooperación, y bajo/medio en las Dimensiones Recompensa, Desafíos, Estándar y Conflicto), mientras que los trabajadores con mayor edad obtuvieron una puntuación más alta en la escala de Identidad.

Como consecuencia de los resultados de la presente investigación, se entiende que no hay coincidencia con los resultados aportados por Palma (2000), quien concluye que no existen diferencias en cuanto a la percepción del clima laboral cuando se comparan sus promedios en función al sexo, grupo ocupacional y tiempo de servicio (Acosta y Venegas, 2010).

Analizando los resultados de esta investigación, se expone la primera dimensión

del clima organizacional a indagar: la Estructura. La misma se caracteriza por la percepción que tienen los empleados sobre las obligaciones, las reglas y las políticas que se encuentran en una organización (Litwin y Stringer, 1968). En el caso de la empresa seleccionada, se observa que esta dimensión se encuentra entre las tres más valoradas por los miembros. Se infiere que la empresa ha utilizado una buena metodología para transmitir a sus empleados las políticas de la misma, seguramente se han utilizado vías formales para documentar lo que se espera de ellos, las reglas de convivencia y las expectativas de cada puesto. La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de organización que aspire a desarrollarse eficazmente (Litwin y Stringer, 1968).

En segundo lugar, se ha indagado sobre el área de responsabilidad, este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad asignada y guarda a su vez, una íntima relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores. No solo se evalúa la percepción del nivel de autonomía que tienen dentro de la organización, sino que también se analiza cómo los trabajadores creen que se lleva a cabo la supervisión de las tareas (Litwin y Stringer, 1968). En este caso, se observa que los empleados perciben en un nivel medio/alto la dimensión de Responsabilidad, se infiere que los altos mandos han podido delegar correctamente las responsabilidades, desarrollando también una correcta supervisión. Es importante resaltar que, para que los miembros de la organización puedan desempeñarse de la mejor manera, tienen que percibir que se les da el lugar para dejarse ver, para proyectar y ejercer sus habilidades (Litwin y Stringer, 1968). Se podría inferir que la razón por la cual el puntaje percibido no es 'perfecto' es porque, en esta empresa, no se les brinda una absoluta libertad a la hora de ejercer sus tareas, esto podría limitar a las personas que necesiten mayor autonomía, sin embargo esta práctica le brinda seguridad a la empresa.

En tercer lugar se analiza la dimensión de la recompensa, es aquí donde cabe preguntarse: ¿Qué reciben los empleados a cambio del esfuerzo y dedicación? En este aspecto, se desea indagar acerca de la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al esfuerzo realizado. Conlleva, no solo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño (Litwin y Stringer, 1968). En el caso de la presente investigación, los empleados no destacan este

aspecto dentro de la organización, si bien todos toman en cuenta esta dimensión, la misma se halla entre las de menor relevancia. Se podría inferir que no cuentan con un programa de recompensa equitativo donde cada uno es retribuido por sus esfuerzos, sino que todos son reconocidos de la misma manera, esto es importante ya que a largo plazo podría generar falta de motivación en los empleados.

El cuarto elemento analizado fue el desafío, este aspecto se enfoca en el control de los trabajadores sobre el proceso de producción, sean bienes o servicios, y de los riesgos asumidos para la consecución de los objetivos propuestos. Se trata de un factor muy importante en la medida que contribuye a generar un clima saludable de competitividad (Litwin y Stringer, 1968). En el presente estudio, se observa que es la dimensión más deficitaria. Si bien no se encuentra evaluada en niveles bajos, en comparación con las demás dimensiones se detectó que es la de menor percepción por parte de los empleados. Analizando las preguntas puntuales que se les hicieron en materia del desafío, se identifica que el foco está en evitar los riesgos. Para los colaboradores, la organización prefiere que los empleados sean cautelosos y que logren los fines propuestos a que tomen riesgos y se equivoquen. Se infiere que esto guarda directa relación con los aspectos de responsabilidad y autonomía. Es decir, como se ha indicado anteriormente, la empresa no presentaría un mecanismo donde les brinda absoluta autonomía a los empleados, sino que es más precavida y limita su responsabilidad, del mismo modo que limita el nivel de desafíos a nivel global. En este caso se podría deducir, que la organización es conservadora, prefiere mantenerse equilibrada, sin mayores desafíos, siguiendo con su metodología histórica, la cual a lo largo de los años le ha brindado inmenso éxito.

La quinta dimensión indagada es la vinculada con las relaciones, se caracteriza por la percepción del respeto, la colaboración y el buen trato entre los miembros de la organización (Litwin y Stringer, 1968). En este caso, se ve un alto grado de percepción sobre la vinculación entre los empleados. De los datos obtenidos, se determina que es la segunda dimensión más valorada por los colaboradores, por lo cual se infiere que se manifiestan grandes lazos entre los compañeros y un buen vínculo entre los altos mandos y los demás empleados. Esto favorece de sobremanera a la empresa, ya que potencia las características individuales, generando un sentimiento de colaboración común a todos. Es inevitable relacionarlo directamente con la dimensión de Cooperación, aunque guarda similitudes con la dimensión anterior, la 'cooperación' se enfoca principalmente en el apoyo oportuno y la existencia de un sentimiento de equipo

que contribuya al logro de objetivos grupales (Litwin y Stringer, 1968). En la empresa analizada, se observa esa característica en su mayor grado de expresión, los empleados se perciben absolutamente apoyados, generando un alto grado de sentimiento de pertenencia, el cual influye significativamente en el desempeño individual y grupal (Litwin y Stringer, 1968). Es posible que esta variable se vea sesgada por las características generacionales de la muestra, los colaboradores cuentan con una edad de entre 19 y 33 años, pertenecen a la generación Y, la cual se caracteriza por privilegiar las relaciones interpersonales. Los jóvenes priorizan todo aquello que beneficie su calidad de vida y que les permita tener tiempo para desarrollar una multiplicidad de intereses que los motiva y para estar con su familia y amigos. En resumen, esta generación exige un excelente balance vida laboral-vida personal (Minolli, 2012).

Otra de las dimensiones analizada es la los aspectos estándares, se refiere a la percepción de los trabajadores sobre los parámetros establecidos por la empresa en torno a los niveles de rendimiento. En cuanto las exigencias sean razonables y coherentes, los colaboradores percibirán que existe justicia y equidad (Litwin y Stringer, 1968). De los datos obtenidos, advertimos que no se encuentra sumamente valorada en el clima analizado. Si bien los resultados de las encuestas no revelan un bajo grado de percepción de esta, tampoco se ve una reconocida percepción. Por lo que se infiere que los empleados creen que se podría mejorar la exigencia entre los parámetros de justicia y equidad. Se infiere que este resultado puede ser consecuencia de una mirada poco global por parte de los altos mandos, quizás no logran ver el caso de cada empleado y así lograr evaluar la singularidad de cada uno de ellos, exigiéndole a cada uno lo que correspondería (según lo percibido por los participantes).

En octavo lugar, se encuentra la dimensión relacionada con los conflictos, la cual, al igual que la presentada anteriormente, se encuentra en un nivel más bajo que las demás dentro de la organización. En esta instancia es interesante preguntarse: ¿Cuál es la reacción de los altos mandos ante una crisis? ¿Cómo manejan los directivos las discrepancias? Es decir, se indaga la forma en que los superiores enfrentan los problemas y manejan las discrepancias (Litwin y Stringer, 1968). En el caso de este estudio, no se ha valorado este aspecto, sino que se encuentra dentro de los resultados medios, dejando entrever que no se ha trabajado tanto en pos de estimular las discusiones, la discrepancia entre ideas, sino que se intenta tener una mirada más homogénea. Se ha indagado en las afirmaciones puntuales que se han hecho en esta área con el fin de entender cuáles son realmente las posibles deficiencias, de lo analizado se

observa que el foco está en evitar la discrepancia de opiniones, sobre todo entre los directivos y los empleados.

Por último se analizó el aspecto de la identidad dentro de la organización, la cual se refiere al sentido de pertenencia de los colaboradores. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella, tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización. Esta dimensión es sumamente importante a la hora de buscar motivación organizacional, para que los miembros de una empresa tengan deseos de crecer y desarrollarse dentro de la misma, deben sentirse parte de esta (Litwin y Stringer, 1968). En el presente caso, se encuentra evaluado es un nivel medio, lo cual indica que los empleados se encuentran involucrados con la empresa y que se sienten orgullosos de formar parte de la misma, sin embargo podrían llevarse a cabo actividades para estimular aún más este aspecto. Se infiere también que el nivel percibido en esta dimensión se relaciona directamente con los aspectos generacionales de la muestra tomada. Sin dudas las características de la “generación Y” influyen en los resultados, ya que se caracterizan por el paradigma del desarrollo personal. Para ellos, el respeto, el poder y la autoridad no se asocian a una posición o título sino al desarrollo de habilidades y logros concretos. Estos sujetos privilegian las relaciones interpersonales. Esta generación se identifica con los ideales referidos a los intereses propios, a vivir el aquí y ahora, a disfrutar el momento y no planificar tanto a largo plazo (Minolli, 2012). Es por esto que la muestra tomada podría estar sesgada por estas características generacionales, provocando que se interesen más por sus propias motivaciones que por los objetivos propuestos por la organización. Si los niveles de interés son desequilibrados y se focalizan mucho más en los niveles personales, sin dudas generará que no se desarrollen grandes niveles de pertenencia, de identidad organizacional.

A nivel global, se observa que el nivel de clima laboral es positivo, los aspectos más valorados por los empleados son los que se relacionan con las relaciones interpersonales, con el apoyo mutuo, con el respeto, la colaboración. En contraposición, se ve que los aspectos percibidos en menor medida por los miembros son los que tienen que ver con los desafíos, con los conflictos y con las exigencias. Esto indicaría que, al menos la muestra tomada se siente a gusto con el ambiente de trabajo, con sus compañeros y con la forma que son tratados, lo cual es de gran importancia ya que tiene que ver con la parte más sensible del clima, con lo más íntimo de la cohesión grupal. Si se analizan las dimensiones que se apreciaron con niveles más bajos indica que se

relaciona con lo que intenta promover la organización, las recompensas, los conflictos y desafíos, esto resulta interesante, ya que se pueden ejercer mejoras de fácil acción sin la necesidad de tener que intervenir en exceso con cada miembro de la organización, sino focalizando más en los directivos.

## **9. CONCLUSIÓN**

Con respecto al propósito específico de la presente investigación se concluye que luego de indagar sobre el clima organizacional en una empresa productora de bebidas en la Ciudad de Buenos Aires, se ha observado un muy buen clima organizacional, señalando un nivel alto en las dimensiones de cooperación, de relaciones, estructura y responsabilidad, disminuyendo su intensidad percibida en las dimensiones estándar, de conflicto, de identidad, de recompensa y de desafíos. De estos resultados, se infiere que los miembros que componen la empresa mencionada priorizan las relaciones interpersonales, o al menos es lo que perciben como algo destacable dentro de la misma. Se ve que la mayoría de los empleados coinciden en que las relaciones entre los pares y entre los directivos son buenas, transparentes, se sienten apoyados y respaldados. Como resultado de la disminución del nivel de percepción de las dimensiones de Conflicto y Desafíos, se infiere que esto se podría vincular con dificultades de comunicación o falta de flexibilidad. Se adjudica la relación con la comunicación ya que resulta habitual que el mal manejo de los conflictos se genere por deficiencias en la comunicación, al manejar mal los entredichos o diferencias entre los pensamientos de los miembros se pueden producir redes de comunicación paralela, informal. Generalmente, en las organizaciones, existe una red oculta de comunicaciones que es el principal medio de transmisión dentro de las organizaciones; une a todas las partes de la entidad sin tomar en cuenta puestos ni títulos. No solo transmite información sino que también interpreta el significado de la misma (Mateus, 2014).

En relación a lo mencionado sobre la falta de flexibilidad, se infiere que la empresa parecería establecer un límite en la posibilidad que tiene cada colaborador en tomar decisiones, también se observa que la empresa no se caracteriza por tomar desafíos o nuevas perspectivas sobre el mercado.

Otro de los puntos claves dentro de la presente investigación, está relacionada con la muestra tomada, al analizar los resultados de la encuesta es imposible pasar por alto el hecho de que todos los colaboradores pertenecen a la denominada “generación Y”. Son aquellos nacidos entre los años 1978 y 2000, es decir que actualmente tienen

entre 17 y 39 años. Es una generación que se distingue por buscar vivir bien el presente. Necesitan tiempo para hacer lo que les da placer y a diferencia de sus padres no organizan su vida alrededor del trabajo. Es por esto que en ocasiones se los culpa de no comprometerse laboralmente. Este grupo se caracteriza por privilegiar la calidad de vida, las relaciones interpersonales y todo aquello que les brinde un bienestar, dejando de lado el “trabajo duro” o el sentimiento de dependencia hacia una determinada organización (Minolli, 2012). Sin dudas, creo que esto influyó a la hora de analizar los resultados obtenidos, tanto en los altos niveles en las dimensiones relacionadas con lo interpersonal como en los aspectos deficitarios vinculados con los desafíos, conflictos e identidad.

En el presente estudio se ha contado con una pequeña muestra de 30 personas, esto ha significado una limitación para la investigación realizada. Si bien se ha logrado arribar a resultados significativos, se podría haber ampliado la muestra, tomando a más individuos y de diferentes edades, generando una estadística aún mayor de la percepción de los empleados sobre el clima dentro de la organización seleccionada. Otro aspecto importante se relaciona con la variable escogida, si bien nos permitió comprobar la hipótesis planteada, se podría agregar como otra posibilidad la relación del clima con la variable de la motivación y/o liderazgo.

Por último, creo importante recomendar acciones específicas con el objetivo de iniciar un cambio en los aspectos deficientes del clima mencionado. Para incrementar los niveles de identidad, se podían facilitar jornadas de integración con técnicas de dinámica grupal, recreativas o lúdicas. Se entiende que los rasgos de identidad, en tantos elementos conocidos y compartidos por los miembros de una organización, están comprendidos dentro del concepto de cultura. Ambos conceptos mantienen una relación dinámica, se forman por un mismo proceso conjunto. Por lo tanto, la idea sería lograr que los colaboradores comprendan e interioricen la cultura, para sí desarrollar el sentimiento de identidad. El foco de las actividades estaría en intentar fortalecer los vínculos que ya están creados, promover la identidad grupal, pero sobre todo en crear una relación más dinámica entre los altos mandos y los empleados. El eje central sería lograr estimular la comunicación entre los pares y los directivos, con el objetivo de fortalecer el intercambio entre ellos.

En relación a los aspectos de la dimensión de los Desafíos, se recomendaría propiciar el enriquecimiento de las tareas, la multiplicidad de funciones, diferentes formas de participación de las personas en forma integral. Para que los miembros se

sientan seguros de poder llevar a cabo diferentes y nuevas tareas es conveniente que todos conozcan las distintas actividades dentro de la organización, también se recomendaría que logren variar las tareas de cada uno de los empleados. De esta manera, es posible que los directivos se aseguren que todos los empleados conozcan y sepan sobre todos los procesos, esto podría estimular que los directivos afiancen su seguridad sobre los empleados, dando como resultado la puesta en juego de propuestas desafiantes para con los colaboradores. El hecho de poner atención en las diferentes tareas y puestos de los empleados podría influir también en la Dimensión Estándar, la cual se caracteriza por percepción de los empleados sobre las exigencias sobre ellos. Se podría inferir que si los empleados tienen una visión más global de todos los puestos entonces comprenderían mejor la exigencia que se tiene sobre ellos. Para esta dimensión también es importante el desarrollo de la comunicación, la mejor manera de poder mejorar esta dimensión es que ambas partes logren hablar sobre la discrepancia que se suscita sobre la exigencia y así poder solucionarlo. Para esto se sugieren talleres donde se facilite la comunicación por medio de actividades de interacción entre los miembros de la organización.

Por otro lado, para intervenir en nivel de los Conflictos, sugeriría implementar actividades de capacitación, tutoría y/o coaching, sobre todo para los directivos, la idea sería compartir y reforzar conocimientos, rever actitudes, desarrollar potencialidades, entre otras. El coaching es una excelente intervención para que puedan identificar sus barreras, saber qué es lo que entorpece su desarrollo profesional. Una característica a destacar es que, generalmente, estas actividades se desarrollan por un tercero, esto favorece la dinámica ya que los empleados no se lo tomarán como algo personal, sino como algo que será positivo para ellos. Sin dudas creo que una buena capacitación para los directivos en el área de resolución de conflictos podría mejorar su nivel dentro de la organización, es importante que los altos mandos sepan cómo manejar las discrepancias y discusiones dentro del ambiente laboral. La herramienta del Coaching también se podría utilizar para incrementar la dimensión de Recompensa, es importante que los altos mandos sepan cómo recompensar a su grupo de trabajo. Como primera medida, el objetivo sería identificar el perfil de los empleados, para así idear la mejor manera de “recompensarlos”, ya sea por medio de incentivos monetarios o por incentivos de otro tipo, tales como días libres o días de actividades guiadas. Como siguiente paso, se instruiría a los gerentes en cómo dar las recompensas, para que las mismas sean efectivas y beneficiosas para ambas partes.

Para finalizar, creo interesante aclarar que si bien se sugieren algunas intervenciones en sujetos pertenecientes a los altos mandos, es importante tomar a los miembros como parte de un sistema, de un grupo de personas que están en constante interacción. Al intervenir en el clima de una organización, es recomendable utilizar un marco sistémico para llevar a cabo las estrategias de cambio, el objetivo es poder incluir a cada uno de los miembros, entender a la organización como un todo, distribuido en distintas áreas, estratos y jerarquías, pero con un objetivo en común. Es así que, aunque en ocasiones se proponga que los gerentes sean lo que se capaciten, esto se hace para que todos obtengan un beneficio. Como todo sistema, si se ejerce un cambio en algunas de las áreas esto impactará en todo el resto. Se debe ser muy cuidadoso con las estrategias seleccionadas, explicar a todos los miembros cuáles son los objetivos y cómo se llevará a cabo, con esto intentaremos rebatir posibles fantasmas que se podrían crear entorno a los colaboradores.

## 10. REFERENCIAS

- Acosta, B. y Venegas, C. (2010). *Clima organizacional en una Empresa Cervecera: Un estudio exploratorio*. Revista IIPSI, Facultad de Psicología. Universidad del Papaloapan, Campus Tuxtepec, México. 13(1) 163 – 172
- Argyris, C. (2002). Double-loop learning, teaching, and research. *Academy of Management. Learning and Education*, 1(2), 206–218
- Botero, C. A. A., de Jesús Sandoval, J., Rave, B. E. O. y Gómez, M. C. R. (2005). La escala de Likert en la valoración de los conocimientos y las actitudes de los profesionales de enfermería en el cuidado de la salud: Antioquia, 2003. *Investigación y educación en enfermería*, 23(1), 14-29
- Bravo, M. E. y Salazar, J. C. (2017). El Clima Laboral y su Incidencia en el Desempeño del Personal. Docente de una Escuela de Educación Básica en Ecuador. *PODIUM*, 131-143
- Chirinos, N. (2009). *Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral*. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 2, 133-153
- Coronado-Hijón, A. (2010). *Orientación e intervención familiar en el contexto educativo desde el enfoque ecosistémico*. Sevilla: Universidad Nacional de Educación a Distancia
- Del Rio-Mendoza, Munares A., Montalvo H. (2013). *Clima organizacional en trabajadores de un hospital general de Ica, Perú*. México: Rev Méd Panacea
- Dessler, G. (1979). *Organización y administración*. Cali: Prentice-Hall
- Espinoza-Freire, C. E. (2017). Estudio sobre el clima organizacional en los docentes de la Universidad Técnica de Machala. *Universidad y Sociedad*, 9(2)
- Fernández Argüelles, Rogelio, Cobos Díaz, Perla Anahí, y Figueroa Varela. (2015). *Evaluation of the organizational climate in a center for rehabilitation and special education*. Revista Cubana de Salud Pública, 41(4). Recuperado en 18 de julio de 2017, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662015000400003&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662015000400003&lng=es&tlng=en).
- Fernández, C. (1997) *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas
- Forehand, G. A. y Von Haller, G. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological bulletin*, 62(6), 361

- García, N. T., Ochoa, L. E., PROCREA, C. O. G. G. C., y el apoyo de COLCIENCIAS, C. (2004). Clima organizacional: promotor de la creatividad en la empresa. *Revista Creando*, 2(3)
- García Solarte, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración, () 43-61. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- González S. R. (2011). *Impacto en las prácticas tradicionales de recursos humanos por la incorporación de la Generación Y. El caso de una entidad financiera de la ciudad de Resistencia*. Buenos Aires: Universidad de Palermo
- Hellriegel, D. (2005). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. EEUU: Editorial Thomson
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3) 307-314. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457745495014>
- Keiser, N. L. y Payne, S. C. (2017). Safety Climate Measurement: an Empirical Test of Context-Specific vs. General Assessments. *Journal of Business and Psychology*, 1-16
- Kelmanowicz, V. (2014). *El Modelo Sistémico de la terapia. En Paisajes de la Psicoterapia*. Editorial: Polemos
- Kreps, G. (1995). *La Comunicación en las Organizaciones*. Estados Unidos: Addison - Wesley Iberoamericana
- LaFollette, W. R. y Sims, H. P. (1975). Is satisfaction redundant with organizational climate? *Organizational behavior and human performance*, 13(2), 257-278
- León, R., Tejada, E. y Yataco, M. (2014). Las organizaciones inteligentes. *Industrial data*, 6(2), 082-087
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row
- Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes*. New York: Columbia University
- Likert, R. (1976). *The human organization: Its Management and value*. New York: McGraw Hill
- Litwin, G. y Stinger, H. (1978). *Organizational climate*. New York: Simon & Schuster
- Litwin, G. y Stinger, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School

- López, A. M. O., Cárdenas, M. C. P. y González, G. A. A. (2017). Diagnóstico de clima organizacional promotor de estrategias gerenciales y de recursos humanos, en una empresa metal-mecánica. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 4 (1)
- Mateus, A. F. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica/Communication in theories of organizations. The crossing of the twentieth century and the revolution of new technologies. A historical overview. *Historia y Comunicación Social*, 19, 195
- Minolli, B. C. (2011). *Teletrabajo y Diversidad Generacional: Una ampliación de los conceptos de usabilidad y accesibilidad*. Buenos Aires: Universidad de USEMA
- Parke, M. R. y Seo, M. G. (2017). The role of affect climate in organizational effectiveness. *Academy of Management Review*, 42(2), 334-360
- Peiró, J. M. (1995). *Psicología de la organización*. Madrid: Torán, S.A
- Peiró Silla J. M. (2001). *Psicología de la organización*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)
- Pizzolante, I. (2004). *El poder de la comunicación estratégica*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana
- Pritchard, R. D. y Karasick, B. W. (1973). The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 110- 119
- Rodríguez, A. A., Retamal, M. P., Lizana, J. N. y Cornejo, F. A. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234
- Salamea Carrión, S. (2017). *Diagnóstico De Clima Organizacional y Propuesta de Plan de Mejora para la Dirección Distrital 07D04 Balsas–Marcabelí–Piñas–Educación* (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay)
- Sampieri, H. (1988). *Metodología de la Investigación*. México, McGraw - Hill
- Sanz, M. y González, M. (2005). *Identidad Corporativa: claves de la comunicación empresarial*. España: Esic Editorial
- Seisdedos, N. (1986). El clima laboral y su medida. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2, 77-100
- Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.

Recuperado en 20 de junio de 2017, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S086434662013000200017&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S086434662013000200017&lng=es&tlng=es)

Segredo Pérez, A. M., García M., López Puig, P., León Cabrera, P. y Perdomo V. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(1). Recuperado en 14 de junio de 2017, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S086434662015000100010&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S086434662015000100010&lng=es&tlng=es).

Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., López Puig, P., León Cabrera, P. y Perdomo Victoria, I. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(1), 0-0.

Torrecilla, O. D. (2005). Clima organizacional y su relación con la productividad laboral. *Documento de Cátedra. Facultad deficiencias Políticas y sociales. UNC* En <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/intruduccin-al-clima-organizacional.htm>.

## 11. ANEXO

### 11.1. Cuestionario entregado a los participantes

Edad: .....	Sexo: <input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> Mujer	Puesto: .....		
<p>Lo invitamos a colaborar en una Investigación que se desarrolla en el marco de la realización del Trabajo Integrador Final de grado de la Universidad de Flores. El mismo trata sobre la opinión que la gente tiene sobre distintos aspectos de su vida personal y social. Para ello, su cooperación con este cuestionario es de especial relevancia. Es un cuestionario anónimo en el que no existen respuestas correctas o incorrectas, solo nos interesa su opinión. Por favor intente responder a todo el cuestionario.</p> <p><b>INSTRUCCIONES</b>  A continuación ustedes encontrarán una serie de afirmaciones acerca de la Empresa en que usted trabaja. Frente a cada una de ellas tendrá cuatro alternativas de respuesta que son las siguientes: Totalmente de acuerdo, Relativamente de acuerdo, Relativamente en desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.  Deberá marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de la empresa.</p>				
	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Esta organización se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno.				
2. A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.				
3. En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quién era mi jefe.				
4. Quienes dirigen esta organización prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales.				
5. En esta organización los jefes dan indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.				
6. Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa.				
7. Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.				
8. En esta organización los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.				
9. En esta organización existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.				
10. En esta organización mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe.				

11. En esta organización existe una tendencia a ser más negativo que positivo.				
12. En esta organización los errores son sancionados.				
13. En esta organización se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos.				
14. En esta organización la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos.				
15. La dirección de nuestra organización está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.				
16. Entre el personal de esta organización predomina un ambiente de amistad.				
17. Esta organización se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.				
18. En esta organización cuesta mucho llegar a tener amigos.				
19. En esta organización la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás.				
20. En esta organización los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.				
21. En esta organización no existe mucha confianza entre superior y subordinados.				
22. En esta organización cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y mis compañeros.				
23. En esta organización la administración continuamente insiste en que mejores nuestro trabajo individual y en grupo.				
24. En esta organización se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo.				
25. En esta organización las personas parecen darle mucha más importancia al hecho de hacer bien su trabajo.				
26. En esta organización, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos.				
27. La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la organización.				
28. En esta organización no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.				
29. Las personas están satisfechas de estar en esta empresa.				
30. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien				
31. Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la organización				
32. En esta organización la mayoría de las personas están más preocupadas de sus				

propios intereses.				
--------------------	--	--	--	--