



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Tesis de Grado Licenciatura en Administración

“Clima laboral en una Empresa Junior (Vínculos Consultoría Empresarial)”

Autor:

GISELLA AGOSTINA CARPARELLI ROSSEL

REG. 29445

gisella.carparelli@fce.uncu.edu.ar

Directora de Tesis:

PATRICIA LILIANA PUEBLA

Mendoza, 2022.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primeramente a mi familia que en todo momento priorizo mis estudios y desarrollo personal.

A mi novio por acompañarme en todo momento.

A mi tío Pablo, quien fue gran participe durante todo el proceso con sus ánimos para continuar con la investigación.

A mis compañeros de clase que se convirtieron en amigos invaluable, especialmente a Micaela Puebla, quien fue uno de los disparadores finales para retomar y continuar con esta investigación luego de un largo tiempo de pausa. Será un placer convertirnos finalmente en colegas profesionales.

Sin dudas, un agradecimiento a Vínculos Consultoría Empresarial, organización en la que tuve la oportunidad de ser parte durante dos años. Especialmente a aquellos que confiaron en mí para llevar adelante la Presidencia mi segundo año y me confiaron su participación para la realización del presente trabajo. A mi compañero de equipo Leandro, con quien tuvimos la difícil tarea de llevar adelante Vínculos compartiendo largas horas de trabajo y charlas que hicieron posible una linda amistad.

Y a todos aquellos que formaron parte de mi camino académico.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación pretende determinar los principales factores que influyeron durante el año 2021 en el clima laboral en la empresa junior Vínculos Consultoría Empresarial y cuál fue el impacto de la virtualidad en sus miembros. El carácter de análisis es descriptivo mixto, para ello se encuestó a los 19 miembros activos de la organización al momento de realizada la encuesta. Para el desarrollo de la misma, en la sección referida a clima laboral, se utilizó la herramienta propuesta por Litwin y Striger donde se abarca las 9 dimensiones de la teoría (estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto, e identidad) utilizando 50 preguntas cerradas. Mientras que, para la sección referida al impacto de la virtualidad, se utilizaron preguntas cerradas y abiertas para profundizar en las opiniones de los integrantes de la organización. Del análisis de las 19 respuestas obtenidas se pudo descubrir que durante 2021 la organización tuvo un clima laboral favorable y que virtualidad fue un hecho que afectó notablemente a todos los integrantes de la misma, especialmente en lo que respecta a la creación de relaciones interpersonales. Hacia el final de la investigación se exponen propuestas para potenciar aquellos puntos positivos y poder anticiparnos o revertir aquellos puntos desfavorables o controversiales.

Palabras claves: clima laboral, percepción, virtualidad, Empresas Junior.

ÍNDICE

INDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN	3
ÍNDICE	4
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	15
Organización	15
Elementos de una Organización.....	15
Misión y Visión	16
Tipos de organizaciones	16
Estructura	17
Organización formal e informal	19
Clima Laboral	20
Concepto	20
Características del clima laboral.....	22
Percepción.....	23
Dimensiones del clima laboral	23
Tipos de clima laboral. Teoría de Likert	24
Conceptos Relacionados e Influyentes al Clima Laboral	26
Clima y Cultura Organizacional.	26
¿Cómo influye la cultura organizacional en el clima organizacional?	27
Clima y Liderazgo	28
¿Cómo influye el liderazgo en el clima organizacional?	30



Clima y Satisfacción Laboral.....	30
¿Cómo influye la satisfacción en el clima organizacional?.....	31
Clima y Motivación	32
Teoría de la Jerarquía de Necesidades	32
Teoría XY.....	33
Teoría de los dos Factores de Herzberg	34
Teorías Contemporáneas.....	36
Teoría de la equidad del autor J. Stacey Adams.....	37
¿Cómo influye la motivación en el clima organizacional?.....	38
La Importancia del Diagnóstico de Clima Laboral	38
El Clima Laboral como Herramienta de Gestión	40
Buenas Prácticas en el Clima Laboral.....	40
¿Cómo hacer un diagnóstico de Clima Laboral?	41
Trabajo Remoto	41
Empresas Junior.....	43
Inicios del Movimiento de Empresas Junior (EJ)	43
Finalidad, Actividades y Miembros.	43
Estándares Internacionales	44
Movimiento a Nivel Mundial y Confederaciones.....	45
Confederación Argentina de Empresas Junior y MEJA.....	46
Vínculos Consultoría Empresarial.....	47
Misión, Visión, Valores de Vínculos Consultoría Empresarial.....	48
Estructura.....	49
Patrimonio.	50
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	51



Objetivos.....	51
Objetivo general.....	51
Objetivos específicos.....	51
Tipo de Estudio	51
Muestra o Universo de Análisis.....	51
Enfoque y Método de Investigación.....	52
Técnicas de Recolección de Datos.....	52
Instrumentos de Recolección de Datos.....	52
Escalas de Actitud y Opinión	53
Escala de Likert	53
Escala de Likert impar o par.....	54
El cuestionario	54
Cuestionario Adaptado del Modelo de Clima Laboral Desarrollado por Litwin y Stringer	55
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	56
Tipificación de la Población Encuestada.....	56
Sección Referida a Clima Laboral.....	56
Dimensión analizada: Estructura.....	56
Organización del Trabajo	57
Claridad en la Toma de Decisiones	57
Funcionamiento, Autoridad y Responsabilidad.....	58
Gráfico N° 4: <i>Funcionamiento, autoridad y responsabilidad.</i>	59
Autonomía	59
Nuevas Ideas ante Excesivas Reglas	60

Orden y Planificación	60
Autoridad	61
Elección de Equipos	62
Resumen Dimensión Estructura	62
DIMENSION ANALIZADA: RESPONSABILIDAD	63
Responsabilidad Individual	63
Confianza en el Trabajo de los Miembros de Vínculos	63
Indicaciones de Dirección	64
Requisitos para Lograr un Buen Trabajo.....	65
Problemas y Apoyo de Equipo	66
Consecuencias Ante Errores	66
Responsabilidad.....	67
Resumen Dimensión Responsabilidad.....	68
DIMENSIÓN ANALIZADA: RECOMPENSA.....	68
Proyección de Carrera.....	68
Valoración de los Resultados	69
Reconocimiento	70
Actitud positiva-negativa	70
Recompensa y Reconocimiento.....	71
Sanciones	72
Resumen Dimensión Recompensa	72
DIMENSION ANALIZADA: RIESGO.....	72
Forma de Trabajo.....	73
Toma de Riesgos	73
Toma de Decisiones	74
Predisposición a Tomar Riesgos.....	75

Predisposición a Tomar Riesgos para Crecer	75
Resumen dimensión riesgo.....	76
DIMENSIÓN ANALIZADA: CALIDEZ	76
Ambiente de Amistad	76
Ambiente de Trabajo	77
Relaciones Interpersonales.....	77
Ambiente de Trabajo – Atención al Otro	78
Resumen Dimensión Calidez.....	79
DIMENSION ANALIZADA: APOYO	79
Relaciones Humanas entre Jerarquías	79
Empatía de la Dirección	80
Calidez Humana de la Dirección	80
Relación de Confianza entre Jerarquías.....	81
Calidez Humana de los directivos	81
Cooperación del Equipo	82
Resumen Dimensión Apoyo.....	83
DIMENSION ANALIZADA: NORMAS.....	84
Exigencia de Rendimiento.....	84
Mejoramiento de las Tareas	84
Mejora del Trabajo Individual y Grupal	85
Motivación y Rendimiento.....	86
Foco de Valoración en un Trabajo	86
Preocupación Individual por el Trabajo Bien Hecho.....	87
Resumen Dimensión Normas	88
DIMENSION ANALIZADA: CONFLICTO	88
Discusiones y Desacuerdos	88

Intercambio de Opiniones como Oportunidad.....	89
Ambiente para el Intercambio de Opiniones.....	90
Ambiente Oportuno para Emitir Opiniones.....	90
Resumen Dimensión Conflicto.....	91
DIMENSION ANALIZADA: IDENTIDAD	91
Satisfacción Laboral	92
Sentido de Pertenencia en el Equipo.....	92
Lealtad Hacia la Empresa	93
Intereses Propios sobre los Organizacionales	94
Resumen dimensión identidad	94
SECCION REFERIDA VIRTUALIDAD	95
Influencia de la Virtualidad	95
Elección de Forma de Trabajo	95
Efecto de la Virtualidad en el Desempeño	96
¿Qué factor crees que se ve más influenciado por la virtualidad en Vínculos?.....	97
Espacio libre para dar opinión.....	97
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES	99
PROPUESTAS	101
Referencias.....	102
ANEXO 1: Manifiesto – Movimiento de Empresas Junior de Argentina -.....	106
 INDICE DE FIGURAS	
FIGURA N°: 1. EJEMPLO GENERAL DE UN ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL MATRICIAL.....	19
FIGURA N°: 2. ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL	20
FIGURA N°: 3. EL ICEBERG DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	28

FIGURA N°: 4. PIRÁMIDE DE MASLOW - NECESIDADES HUMANAS	34
FIGURA N°: 5. FACTORES MOTIVACIONALES E HIGIÉNICOS (DE SATISFACCIÓN O INSATISFACCIÓN) ...	35
FIGURA N°: 6. FACTORES MOTIVACIONALES E HIGIÉNICOS	36
FIGURA N°: 7. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS.....	37
FIGURA N°: 8. TEORÍA DE LA EQUIDAD	38
FIGURA N°: 9. LOGO DE JUNIOR ENTERPRISES GLOBAL	45
FIGURA N°: 10. LOGO RAÍCES - CONFEDERACIÓN DE EMPRESAS JUNIOR DE ARGENTINA.....	46
FIGURA N°: 11. LOGO VÍNCULOS CONSULTORÍA EMPRESARIAL.	49

INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO N° 1: TIPIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA	56
GRÁFICO N° 2: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.....	57
GRÁFICO N° 3: CLARIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES.....	58
GRÁFICO N° 4: FUNCIONAMIENTO, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.	59
GRÁFICO N° 5: AUTONOMÍA	59
GRÁFICO N° 6: NUEVAS IDEAS ANTE EXCESIVAS REGLAS	60
GRAFICO N° 7: ORDEN Y PLANIFICACIÓN	61
GRAFICO N° 8: AUTORIDAD	61
GRAFICO N° 9: ELECCIÓN DE EQUIPOS	62
GRAFICO N° 10: RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL	63
GRAFICO N° 11: CONFIANZA EN EL TRABAJO DE LOS MIEMBROS DE VÍNCULOS.....	64
GRAFICO N° 12: INDICACIONES DE DIRECCIÓN	65
GRAFICO N° 13: REQUISITOS PARA EL LOGRO DE UN BUEN TRABAJO	65
GRAFICO N° 14: PROBLEMAS Y APOYO DE EQUIPO.....	66
GRAFICO N° 15: CONSECUENCIAS ANTE ERRORES	67
GRAFICO N° 16: RESPONSABILIDAD.....	67



GRAFICO N° 17: PROYECCIÓN DE CARRERA.....	69
GRAFICO N° 18: VALORACION DE LOS RESULTADOS	69
GRAFICO N° 19: RECONOCIMIENTO	70
GRAFICO N° 20: ACTITUD POSITIVA-NEGATIVA.....	71
GRAFICO N° 21: RECOMPENSA Y RECONOCIMIENTO	71
GRAFICO N° 22: SANCIONES	72
GRAFICO N° 23: FORMA DE TRABAJO	73
GRAFICO N° 24: TOMA DE RIESGOS.....	74
GRAFICO N° 25: TOMA DE DECISIONES	74
GRAFICO N° 26: PREDISPOSICIÓN A TOMAR RIESGOS	75
GRAFICO N° 27: PREDISPOSICIÓN A TOMAR RIESGOS PARA CRECER	76
GRAFICO N° 28: AMBIENTE DE AMISTAD.....	77
GRAFICO N° 29: AMBIENTE DE TRABAJO	77
GRAFICO N° 30: RELACIONES INTERPERSONALES	78
GRAFICO N° 31: AMBIENTE DE TRABAJO, ATENCIÓN AL OTRO	78
GRAFICO N° 32: RELACIONES HUMANAS ENTRE JERARQUÍAS	79
GRAFICO N° 33: EMPATIA DE LA DIRECCION	80
GRAFICO N° 34: CALIDEZ HUMANA DE LA DIRECCIÓN	81
GRAFICO N° 35: RELACION DE CONFIANZA ENTRE JERARQUIAS	81
GRAFICO N° 36: CALIDEZ HUMANA DE LOS DIRECTIVOS	82
GRAFICO N° 37: COOPERACIÓN DEL EQUIPO.....	83
GRAFICO N° 38: EXIGENCIA DE RENDIMIENTO	84
GRAFICO N° 39: MEJORAMIENTO DE LAS TAREAS	85
GRAFICO N° 40: MEJORA DEL TRABAJO INDIVIDUAL Y GRUPAL	85
GRAFICO N° 41: MOTIVACION Y RENDIMIENTO	86
GRAFICO N° 42: FOCO DE VALORACIÓN EN UN TRABAJO	87



GRAFICO N° 43: PREOCUPACIÓN INDIVIDUAL POR EL TRABAJO BIEN HECHO	87
GRAFICO N° 44: DISCUSIONES Y DESACUERDOS.....	89
GRAFICO N° 45: INTERCAMBIO DE OPINIONES COMO OPORTUNIDAD	89
GRAFICO N° 46: AMBIENTE PARA EL INTERCAMBIO DE OPINIONES.....	90
GRAFICO N° 47: AMBIENTE OPORTUNO PARA EMITIR OPINIONES	91
GRAFICO N° 48: SATISFACCION LABORAL	92
GRAFICO N° 49: SENTIDO DE PERTENENCIA EN EL EQUIPO.....	93
GRAFICO N° 50: LEALTAD HACIA LA EMPRESA	93
GRAFICO N° 51: INTERESES PROPIOS SOBRE LOS ORGANIZACIONALES.....	94
GRAFICO N° 52: INFLUENCIA DE LA VIRTUALIDAD	95
GRAFICO N° 53: EFECTO DE LA VIRTUALIDAD EN EL DESEMPEÑO	96

INDICE DE TABLAS

TABLA N°: 1 . TIPOS DE CLIMA LABORAL	25
TABLA N°: 2. EMPRESAS JUNIOR DE ARGENTINA EN 2021	47

INTRODUCCIÓN

El estudio del clima laboral es de suma importancia en toda organización teniendo en cuenta que esto impacta directamente en el desempeño de los empleados. Esta investigación pretende determinar los principales factores que influyeron en el clima laboral en la empresa junior Vínculos Consultoría Empresarial y cuál fue el impacto en cada uno de sus miembros en 2021.

Las empresas juniors tienen como uno de sus objetivos principales, el fortalecer el desarrollo profesional y personal del estudiante, generando habilidades técnicas e interpersonales, estudiantes comprometidos con la sociedad y el ambiente que los rodea. Se considera necesario comenzar a dar a conocer estas organizaciones a nivel universitario, para llegar a más estudiantes y profesores que contribuyan con el movimiento, como así también desde una perspectiva académica, para llegar a la comunidad.

Por otro lado, el estudio del clima laboral nos ayuda a comprender cómo perciben los trabajadores/miembros de las organizaciones a las mismas. Nos da información sobre los niveles de motivación, percepción de liderazgo, motivo de alta/baja rotación, altas/bajas en el desempeño laboral, etc. Velar por un buen clima laboral es esencial para el correcto funcionamiento de las organizaciones.

En el primer capítulo se presenta el tema de investigación, el problema, el objetivo general de la investigación y los objetivos específicos con las respectivas preguntas de investigación. También se expondrá su alcance y viabilidad de la presente tesis.

El segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, con dos grandes componentes. Por un lado, la descripción de la organización bajo estudio y por el otro, el desarrollo conceptual del clima laboral. En el tercer capítulo, se presenta el marco metodológico de la investigación, destacando los objetivos y tipo de estudio seleccionado para su ejecución. Se describe la población encuestada y las técnicas de relevamiento de la información que se eligió.

El capítulo cuarto, presenta los resultados obtenidos con el trabajo de campo, consistente en encuesta a los integrantes de la organización.



Para finalizar en el capítulo quinto, con las conclusiones a las cuales se arribó y la propuesta de mejora elaborada

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se presentan los antecedentes de estudios realizados referidos al tema de investigación, como así también se exponen referentes teóricos que otorgan el marco necesario, el tipo de investigación, la hipótesis y sus respectivas variables.

Organización

Organización proviene del griego *organón* que puede traducirse como “herramienta o instrumento”. Es un sistema diseñado para alcanzar metas y objetivos establecidos.

Por su parte, Gareth (2008) expone que “una organización es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas” (p.2).

En este sentido, una organización es una estructura organizada donde coexisten y se relacionan personas con diversos roles, responsabilidades y saberes en busca de alcanzar un objetivo.

Elementos de una Organización

Existen ciertos elementos que conforman la mayoría de las organizaciones, estos suelen ser (Editorial Etecé, 2021):

- Un fin específico: propósito a cumplir por el que nace la organización. Debe estar claramente definido y de público conocimiento para todos los miembros de la organización.
- Miembros: Individuos que realizan las actividades o trabajos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos.
- Tareas: Actividades que se llevan a cabo para el cumplimiento de objetivos.
- Recursos: bienes necesarios para llevar adelante el objetivo y actividades de la organización.
- Normas: Instrucciones, reglas y consignas que guían el actuar de los integrantes de las organizaciones.

Misión y Visión

Existen en toda organización dos elementos que deben estar definidos y ser conocidos por todos los miembros de la misma. Ellos son la misión y la visión empresarial.

La visión es una expresión clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo. Para Jack Fleitman, la visión es el camino por el cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de guía para orientar las decisiones estratégicas. (Fleitman & McGraw, 2000)

David, Fred R. (2013) expresa que la misión es una “afirmación perdurable del propósito que distingue a una empresa de otras similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización” (p. 45).

Ambos conceptos deben tener una concordancia entre sí, pero mientras la misión responde a la pregunta ¿Cuál es el negocio?, la visión nos indica en que queremos convertirnos. Es por ello que estas declaraciones deben ser conocidas por todas las partes interesadas en la organización, ya que son la expresión del porqué de la existencia y futuro de la misma.

Tipos de organizaciones

Las organizaciones pueden ser clasificadas de acuerdo a diversos criterios. Entre los más representativos y generales según Editorial Etecé (2021) son:

Según la ganancia:

- Organizaciones con fines de lucro: son aquellas que se forman a partir de capital privado para comercializar bienes o servicios.
- Organizaciones sin fines de lucro (ONG): agrupaciones sociales cuyo fin es cubrir necesidades de la sociedad y cuentan con independencia financiera.
- Organizaciones con fines administrativos: creadas por un gobierno para brindar servicios a la comunidad.

Según la propiedad:

- Organizaciones privadas: el capital que las integra es completamente privado.

- Organizaciones mixtas: son aquellas organizaciones cuyo capital se conforma de capital privado y capital del estado.
- Organizaciones públicas: son aquellas en las que la totalidad del capital es del estado.

Según su tamaño: en Argentina se categorizan considerando las variables de facturación, cantidad de empleados que posee y la actividad económica que desarrolla. En el 2022, según la cantidad de empleados que posee se categorizan en (Resolución 23/2022 de Ministerio de Desarrollo Productivo Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores., 01/04/2022):

Tamaño	Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana Tramo 2	590	535	345	655	215
Grandes	Más de 590	Más 535	Más 345	Más 655	Más de 215

Según el monto de facturación se clasifican en:

Tamaño	Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	38.830.000	20.190.000	113.610.000	82.730.000	47.300.000
Pequeña	230.400.000	121.730.000	809.300.000	618.160.000	174.230.000
Mediana Tramo 1	1.285..490.000	1.007.530.000	3.846.790.000	4.399.660.000	1.025.360.000
Mediana Tramo 2	1.928.020.000	1.438.900.000	5.495.450.000	7.046.710.000	1.626.290.000
Grandes	Superior al monto establecido en tramo 2	Superior al monto establecido en tramo	Superior al monto establecido en tramo	Superior al monto establecido en tramo	Superior al monto establecido en tramo

Estructura

Según Mintzberg (1991) “la estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas mismas” (p.6).

La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos laborales dentro de una organización, los cuales están representados en el organigrama¹. Cuando hablamos de crear y/o modificar la estructura organizacional nos estamos refiriendo al diseño organizacional.

Una de las estructuras posibles con la que puede contar una organización es una estructura matricial. En esta se “asignan especialistas provenientes de distintas áreas funcionales a trabajar en uno a varios proyectos determinados liderados por un gerente de proyecto” (Robbins & Coulter, 2014, p. 358). Al concluir con dichos proyectos, los miembros del mismo vuelven a sus respectivas áreas funcionales.

De las características principales de las organizaciones matriciales es que en la cadena de mando cada equipo de trabajo responde a las órdenes de más de un líder. Es decir, que cada miembro del proyecto va a depender tanto de su líder/gerente funcional (área a la cual pertenece, como, por ejemplo: Marketing, Finanzas, etc.) como también va a depender del líder del proyecto del cual forma parte.

“De esta manera se fomenta una comunicación más abierta entre los integrantes de los equipos y se facilita la colaboración entre diferentes especialidades y departamentos.” (Universidad Europea, 2022).

Los organigramas aquí se representan en forma de tabla / matriz, mostrando en columnas las distintas áreas funcionales de la empresa y en filas los distintos proyectos que van surgiendo en la misma.

Los principales tipos de gestión matricial son (Universidad Europea, 2022):

- Matriz débil: la influencia de poder del gerente del proyecto está por debajo de la del gerente funcional.

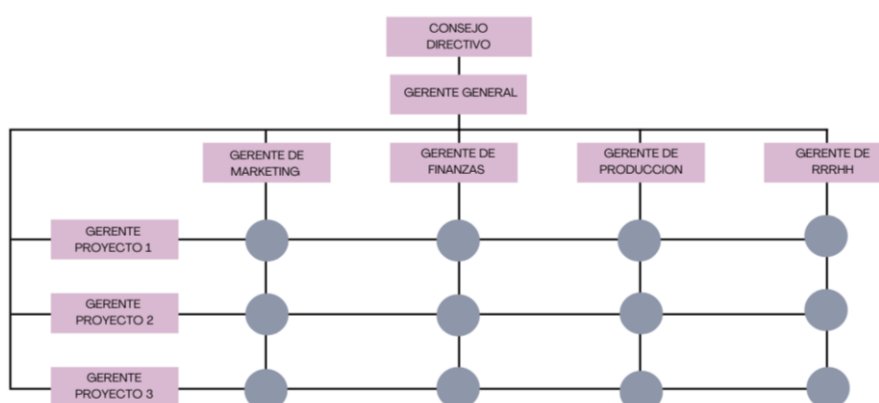
¹ Organigrama: representación visual de la estructura organizacional

- Matriz equilibrada: aquí el gerente del proyecto y el gerente funcional cuentan con el mismo nivel de autoridad y los integrantes del equipo deben responder a ambos por igual. El poder y las decisiones están equilibradas.
- Matriz fuerte: en este tipo de matriz el gerente del proyecto cuenta con gran poder, mientras que el gerente funcional ejerce una autoridad más limitada.

La administración matricial puede ser más efectiva si se aplican las siguientes directrices (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012):

- Definir los objetivos específicos de los proyectos y/o actividades.
- Detallar claramente las funciones, autoridad y responsabilidad de los gerentes y miembros de los equipos.
- Asegurar la formación de los equipos en base a los conocimientos e información pertinentes, y no en base a la jerarquía.
- Equilibrar el poder y autoridad de los líderes/gerentes de proyecto y funcionales.
- Resaltar el compromiso con la organización y el desarrollo de equipos.

Figura N°: 1. Ejemplo general de un Organigrama estructural matricial



Nota: Elaboración propia.

Organización formal e informal

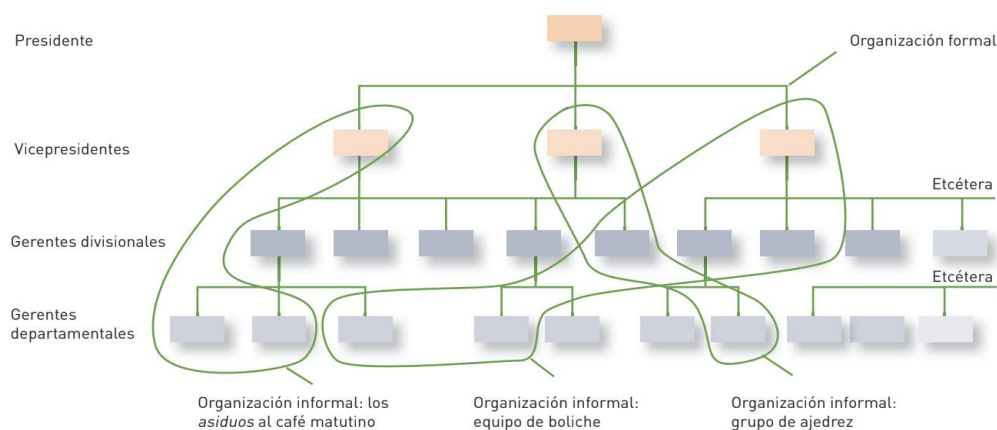
A la hora de comprender cómo se conectan los miembros de una organización en su conjunto, es necesario hacer la siguiente diferenciación para comprender cuál es el motivo de su relación.

Cuando nos referimos a organización formal hacemos referencia a la estructura formalmente establecida para el funcionamiento de una organización. En esta estructura, representada visualmente en el organigrama, se puede observar las jerarquías, divisiones funcionales, entre otras características establecidas en el diseño organizacional.

Por otro lado, hacemos referencia a la organización informal al hablar de las relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos socializan entre sí. Chester Barnard (citado por Koontz, Weihrich, Cannice, 2012) en su clásico libro de administración, *The Functions of the Executive*, describe una organización informal como aquella actividad personal conjunta fuera del carácter formal de la misma, sin un propósito común consciente, aunque tenga influencia en resultados grupales.

La siguiente figura nos muestra, de manera clara, la diferencia entre dichos términos. Dejando ver a la organización formal representada en el organigrama y a la organización informal identificada como dichos grupos sociales presentes en la organización.

Figura N°: 2. Organización Formal e Informal



Fuente: Tomado de *Administración, una perspectiva global y empresarial* (p.221) por Heinz Weihrich, Mark Cannice y Karen Hanah Koontz.

Clima Laboral

Concepto

Es de vital importancia en toda organización prestar especial atención en su capital humano,

tomándolo como parte fundamental del funcionamiento de ésta. Es por esto, que cada vez son más frecuentes los estudios enfocados en este aspecto para tener mayores y mejores herramientas para conocer las percepciones, experiencias, motivaciones, ambiente de trabajo, relaciones y comportamientos de los miembros de una organización.

El estudio del clima laboral es de gran importancia tanto en pequeñas, medianas y grandes organizaciones, ya que mediante este análisis se puede percibir cómo los miembros de éstas perciben, por ejemplo: su entorno laboral, su productividad, su satisfacción dentro de la organización, su desempeño, entre otros, logrando así obtener aportes significativos para la organización y para la toma de decisiones.

El concepto de clima laboral fue introducido por Gellerman en el año 1960 en el campo de la psicología organizacional/industrial. Al día de la fecha no hay un acuerdo unificado del concepto de clima laboral, cada autor le da su interpretación, pero todos siguen la misma línea de ideas.

El clima laboral constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus miembros (Brunet, 1987).

También se puede describir como la cualidad del ambiente organizacional que los miembros de una organización perciben y tiene gran influencia en sus comportamientos (Chiavenato, 2007).

Litwin y Stringer (1968), hacen referencia al clima laboral como las percepciones que las personas tienen sobre la organización en la cual son parte.

Todas las organizaciones poseen características comunes, pero cada una de ellas tiene una singularidad. El ambiente de cada una, lo conforman las personas que son miembros de la organización. Es por ello, que el comportamiento de cada individuo está formado no sólo por sus cualidades personales, sino por la forma en que éste percibe los componentes y clima de su trabajo.

De los distintos autores, se puede exponer que comparten elementos comunes para definir el clima laboral, los cuales serían:

- El clima hace referencia a características del ambiente laboral percibidas directa o indirectamente por los miembros de la organización.

- El clima es una variable interviniente que se encuentra entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Cabe destacar que el clima laboral de una organización está compuesto por los distintos sub-climas que coexisten simultáneamente. De esta manera, dentro de la misma empresa, un área/sector puede tener un clima laboral completamente diferente a otro.

Características del clima laboral

Los autores Ferreiros y Alcázar (2001) describen las diversas e importantes características del clima laboral, las cuales son fundamentales para comprender la importancia del mismo. Entre ellas se pueden citar:

- Cuenta con cierta permanencia en el tiempo por más de experimentar cambios por situaciones circunstanciales. Es decir, una situación problemática no resuelta puede desmejorar por un tiempo significativo el clima laboral existente.
- Influye en el grado de identificación y compromiso de los miembros de una organización.
- Es afectado por diversas variables como el liderazgo, la motivación, la satisfacción laboral, los planes de gestión, entre otras. Así mismo, éstas tienen influencia sobre el clima laboral por lo cual existe la posibilidad de caer en un círculo vicioso si no se maneja adecuadamente.
- Tiene impacto en el comportamiento y las actitudes de los miembros de la organización y viceversa.
- Factores como el ausentismo y altos niveles de rotación pueden ser indicadores de un clima laboral desfavorable.

Con lo comentado anteriormente, es necesario señalar que para lograr cambios duraderos y mantener un clima laboral estable favorable es necesario prestar atención a todos los factores que en el influyen.

Percepción

Se podrá notar que a lo largo de las definiciones anteriores la palabra percepción se enumera varias veces. Esto se debe a que este concepto toma una relevancia importante, ya que según Brown y Moberg (1990), el clima laboral está determinado por las percepciones que los miembros de una organización tienen sobre los atributos de la misma, es la opinión que los mismos se forman de la organización de la cual son parte.

La percepción de cada individuo está determinada por su pasado, vivencias recientes, sus experiencias y expectativas entre otros factores. Lo que un individuo percibe puede ser completamente diferente a la realidad objetiva, es por esto que, dos personas ante una misma situación pueden expresar percepciones diferentes, justamente influenciadas por lo expresado anteriormente.

Es por ello que evaluando el clima laboral se analiza la manera en que es percibida la organización.

Dimensiones del clima laboral

Las dimensiones son conceptualizaciones teóricas que nos permiten comprender apropiadamente un concepto. Así, una dimensión puede agrupar de manera lógica y teórica un conjunto de conceptos.

En este aspecto existe una heterogeneidad de dimensiones respecto al clima laboral expresadas por diferentes autores a lo largo de los años, influenciados por la variedad de ambientes laborales, tipos de empresa y las especificidades de cada uno de ellas. Es por ello que cada organización deberá escoger aquellas dimensiones que considere más apropiadas para el análisis.

Entre las alternativas para estudiar el clima laboral, se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada organización (citado en Contreras Chavarría y Vargas, 1984, p. 29):

1. Estructura: hace referencia al sentimiento de los integrantes sobre las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen en la misma. Haciendo énfasis en la estructura formal.
2. Responsabilidad: sentimiento de “ser su propio jefe”. Tener posibilidad de tomar decisiones individualmente y no tener que consultar cada paso con los superiores.
3. Recompensa: hace referencia al sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Haciendo mayor énfasis en la recompensa positiva por sobre el castigo.
4. Riesgo/Desafío: énfasis en tomar riesgos calculados. Es el sentido respecto a los desafíos y riesgos en las tareas y la organización.
5. Calidez/Relaciones: hace referencia al foco en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.
6. Apoyo/Cooperación: hace referencia a la percepción de la ayuda mutua entre las diferentes jerarquías de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.
7. Normas: evalúa la percepción respecto a la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. Énfasis puesto en hacer un buen trabajo.
8. Conflicto: El sentimiento de que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas de forma abierta.
9. Identidad: El sentimiento de que se pertenece a una empresa y un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico.

Tipos de clima laboral. Teoría de Likert

Rensis Likert es el autor que, según Brunet (1987), expone una de las teorías organizacionales más complejas. Dicha teoría de clima organizacional, o de los sistemas de organización como expresa Likert, deja ver en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas que se analizan y las variables que lo conforman.

Para Likert (citado por Brunet 1987) hay variables causales, variables intermedias y variables finales que determinan las características propias de una organización.

- Las variables causales son aquellas que pueden ser modificadas, transformadas o agregadas por los miembros de una organización y son variables independientes, es decir, que si éstas se modifican hacen que el resto varíen, pero no reciben influencia de las otras. Son ejemplos: la estructura organizativa, las decisiones, competencias y actitudes.
- Las variables intermedias reflejan el estado interno y la salud de una empresa, son ejemplo de ellas: la motivación, los objetivos de rendimiento, la toma de decisiones, etc.
- Las variables finales son aquellas dependientes que resultan de la combinación de las dos anteriores, reflejan los resultados obtenidos por la organización como, por ejemplo: la productividad, los gastos, ganancias y pérdidas de la empresa.

De la combinación e interacción de estas variables se puede diferenciar dos grandes tipos de clima laboral, cada uno de ellos con dos subdivisiones.

Tabla N°: 1 . Tipos de clima laboral

CLIMA DE TIPO AUTORITARIO	SISTEMA I AUTORITARISMO EXPLORADOR	La dirección no tiene confianza en sus empleados, las pocas interacciones que existen entre subordinados y superiores son en base a la desconfianza y miedo. La mayor parte de las decisiones y los objetivos se formulan en la alta dirección y se distribuyen en forma descendente. Para los empleados hay una atmósfera de miedo, castigo y muy ocasionalmente de recompensa.
	SISTEMA II AUTORITARISMO PATERNALISTA	La dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. Las interacciones entre superiores y subordinados son con precaución. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización y ocasionalmente en los niveles bajos. Las recompensas y esporádicamente los castigos son los métodos utilizados para motivar.

CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO	SISTEMA III CONSULTIVO	La dirección tiene confianza en sus empleados. Las interacciones entre ellos tienen un alto grado de confianza. La política y las decisiones se toman en la cima, pero se permite en niveles inferiores la toma de decisiones específicas. Las recompensas y ocasionalmente los castigos son los métodos de motivación utilizados. Las comunicaciones son de forma descendente
	SISTEMA IV PARTICIPACIÓN EN GRUPO	La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. La comunicación es descendente, ascendente y lateral. Los empleados están motivados por su participación e implicación a la hora de establecer objetivos. Todos los miembros de la organización buscan alcanzar los objetivos y fines de la organización bajo la planificación estratégica.

Fuente: Adaptación de Brunet, 1987. (p.30-32)

Conceptos Relacionados e Influyentes al Clima Laboral.

Clima y Cultura Organizacional.

Al ser el clima laboral y la cultura organizacional características intangibles dentro de una organización, dichos términos suelen confundirse con facilidad.

Diferentes autores exponen el concepto de Cultura Organizacional. El autor Robbins (2004) comenta que: "se refiere a un sistema de significados compartidos, una percepción común, mantenida entre los miembros de una organización, y que la distingue de otras" (p. 595). Para el autor, la cultura organizacional cumple diferentes funciones dentro de una organización:

En primer lugar, define los límites, es decir, establece distinciones entre una organización y las otras. Segundo, transmite una sensación de identidad a los integrantes. En tercer lugar, facilita

la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales (Robbins, 2004, p. 528).

La cultura es el conjunto de principios, valores, formas de actuar y tradiciones que comparten los integrantes de una organización y que hace que dicha organización sea diferente a cualquier otra por más que se dediquen al mismo rubro. La cultura determina lo que los miembros de una organización consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos.

El autor Chiavenato (2007) sugiere que la cultura organizacional “representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales” (p.84). Es por ello que la cultura organizacional no es palpable, sino que se puede percibir por medio de sus efectos y consecuencias. Es por ello que el autor lo representa como un iceberg. (Ver figura 3)

La cultura organizacional se transmite con el tiempo y, si bien es estable en el tiempo, se adapta de acuerdo a las diferentes influencias internas y externas propias de la dinámica organizacional.

¿Cómo influye la cultura organizacional en el clima organizacional?

Con estos conceptos podemos mencionar una clara diferencia entre cultura y clima: La cultura organizacional representa una imagen real y estable en el tiempo de la empresa, mientras que el clima es variable y representa las percepciones de los miembros de ella.

Es importante considerar la influencia de la cultura, ya que, todo el sistema de valores, metas, percibido por las personas y expresado a través del clima laboral, también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo.

En este mismo orden de ideas, es importante mencionar que el clima determina la forma en que las personas perciben su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

Figura N°: 3. El iceberg de la cultura organizacional



Fuente: Tomado *Administración de recursos humanos (8° ed.)* (p.85) por de Chiavenato, 2007. McGraw-Hill.

Clima y Liderazgo

Otro de los factores a considerar a la hora de evaluar el clima laboral es el concepto de liderazgo. El liderazgo es la aptitud que tiene una persona para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas.

En los comienzos, las investigaciones respecto al liderazgo fueron descritas desde una perspectiva individualista respecto al líder. Sin embargo, hoy en día el estudio del mismo tiene una perspectiva más amplia y dinámica al tener en cuenta también al entorno, la cultura, el contexto y las personas que serán lideradas.

Robbins (2004), hace referencia al liderazgo como la capacidad para influir a un grupo de personas con el fin de conseguir una meta. El autor aclara que la base de dicha influencia puede ser de dos maneras: la influencia formal, que es producto de un rango jerárquico y el liderazgo informal que es aquel que no está influenciado por la estructura jerárquica de la organización.

En la bibliografía al respecto, se encuentran diversas clasificaciones para describir los posibles estilos de liderazgo. Entre las más renombradas podemos mencionar a la descrita por Kurt Lewin, Lippit y White.

- Liderazgo autoritario: éste se caracteriza por ser un liderazgo duro e impositivo. Ellos concentran todo el poder en la toma de decisiones y las actividades que luego realizan los miembros del equipo, es decir no hay discusiones e intercambio de ideas de lo que se debe o no hacer. Este tipo de liderazgo mantiene la autoridad mediante la intimidación, la posición jerárquica y/o sistemas de recompensas/castigos dejando en claro “quien es el que manda y quienes deben seguir con las instrucciones”.
- Liderazgo laissez-faire: se caracteriza por ser un liderazgo delegativo. Estos líderes intervienen con la menor cantidad de control posible y solo en ocasiones particulares, ya que se sustenta en que las personas tienen las habilidades y experiencias necesarias para realizar su labor de manera independiente y productiva.
- Liderazgo democrático: también conocido como liderazgo participativo, se caracteriza por permitir la participación y colaboración de todos los miembros en el proceso de toma de decisiones. Aquí se promueve el diálogo para que todos tengan la oportunidad de expresar sus opiniones (Aiteco Consultores, 2022).

Las clasificaciones realizadas por el autor Kurt Lewin deben ser analizadas como matices para entender el liderazgo presente en una organización. En definitiva, los tres estilos descritos pueden ser ejercidos por el mismo líder para circunstancias diferentes o fines específicos. Siendo así, por ejemplo, el estilo autoritario es efectivo cuando se necesitan tomar decisiones con rapidez ante cambios inesperados, el estilo democrático para generar mayor nivel de compromiso y lealtad de los miembros del equipo y el estilo laissez-faire cuando quienes forman parte del equipo están altamente capacitados para el desarrollo de las mismas.

¿Cómo influye el liderazgo en el clima organizacional?

El estilo de liderazgo empleado en la organización influirá directamente en el clima laboral de la misma, ya que es éste el que logra las percepciones de orgullo de pertenencia, reconocimiento, comunicación y flexibilidad organizativa (Payeras, 2004).

En pocas palabras, es quien logra la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional.

El autor Stringer (2001) expresa que el comportamiento de los líderes influye fuertemente en el clima laboral, ya que son quienes generan motivación la cual influirá en el nivel de desempeño que tengan los integrantes de la organización. Bajo el enfoque planteado, los líderes pueden mejorar el clima laboral, por medio de la motivación, logrando al final eficiencia en el desempeño.

Clima y Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral se trata de la actitud relacionada con el trabajo. Lo que las personas sienten y piensan con respecto a su trabajo. Desde esta perspectiva, se puede comprender la satisfacción laboral como el estado interno expresado, de manera favorable o desfavorable producto de una evaluación cognitiva-afectiva de los miembros de la organización respecto al trabajo. (Hulin & Judge, 2003).

“La satisfacción en el trabajo es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral. La satisfacción en el trabajo es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo” (Newstrom, 2007, p. 218).

Si bien los elementos que le darán satisfacción a una persona pueden ser diferentes a los de sus pares, diferentes autores coinciden en señalar una serie de condiciones generales que provocan satisfacción (EAE Business School, 2021):

- El salario laboral y los incentivos económicos. Algunos trabajadores lo que más valoran es cobrar un buen salario, o al menos un sueldo, acorde con el esfuerzo realizado, o ser recompensado con incentivos de tipo económico.

- La estabilidad laboral. Otro porcentaje de los trabajadores se conforman y motivan con la seguridad que les ofrece el poder disfrutar de cierta permanencia laboral.
- Las posibilidades de ascenso. Es otro de los aspectos más valorados, la posibilidad de desarrollar la carrera profesional dentro de la empresa, de continuar creciendo y ascendiendo puestos.
- El ambiente de trabajo. Para muchos empleados, trabajar en un clima laboral positivo, donde se fomenta la participación de todos los miembros, existe una buena comunicación y cohesión grupal, es uno de las condiciones que más los motiva a la hora de tener que acudir a su trabajo.
- La conciliación de la vida personal y laboral. Es decir, la posibilidad de poder coordinar ambos ámbitos de la vida es muy importante para muchas personas, especialmente para aquellas que tienen cargas familiares.
- La flexibilidad, no solo de horarios, también el hecho de poder trabajar desde el hogar o cualquier otro lugar que no sea la oficina.

¿Cómo influye la satisfacción en el clima organizacional?

El clima laboral está condicionado, en parte, por la satisfacción que manifiestan los miembros respecto de trabajar en la organización.

Existen diferentes estudios que han intentado explicar qué tipo de relación existe entre dichas variables. Entre ellos se puede citar los resultados expuestos por Chiang-Vega, Hidalgo-Ortiz y Gómez-Fuentealba (2021) quienes en su investigación al respecto y de acuerdo a los resultados que obtuvieron, manifestaron que el factor satisfacción laboral tiene una relación positiva sobre el clima laboral. En el mismo orden, el estudio de Araya y Medina (2019), donde menciona que de un clima laboral alto conduce a que los empleados tengan mayores niveles de satisfacción laboral.

Similares conclusiones se pueden observar en el estudio realizado por Coronel et al. (2020), quien demuestra que entre clima laboral y la satisfacción laboral existe una relación positiva lo

cual sugiere que aumentar o mejorar el clima de la organización, conlleva a una mayor satisfacción de los trabajadores.

Por su parte Brunet (1987) en su libro *El Clima de Trabajo en las Organizaciones* expone que “el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo” (p.78).

Clima y Motivación

Otro factor que se relaciona íntimamente con el clima laboral, pero es un concepto diferente, es la motivación que tienen los miembros de una organización.

Según Martha Alles (2011) en su *Diccionario de términos de recursos humanos* describe la motivación como “la razón, causa o motivo para hacer algo: trabajar, cambiar de empleo, de carrera, etcétera” (p.286).

La motivación son los procesos que inciden en la y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo (Robbins & Coulter, 2014).

Existen diversas teorías que intentan explicar cómo se expresa la motivación en las personas. De las más conocidas podemos nombrar 3 autores cuyas teorías siguen con vigencia. Ellas son: teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría X Y de McGregor y la teoría de los dos factores de Herzberg.

Teoría de la Jerarquía de Necesidades

Una de las teorías más renombradas es la teoría de la jerarquía de necesidades es la descripta por el psicólogo Abraham Maslow, quien en su libro “Una teoría sobre la motivación humana” en 1943, postuló que existe una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, las personas desarrollan necesidades y deseos más elevados (Maslow, 1943).

Maslow describe 5 niveles de necesidades las cuales separó en niveles superiores e inferiores. (Ver figura n°4) Las necesidades fisiológicas y de seguridad son consideradas como necesidades de orden inferior, las cuales se satisfacen externamente (por ejemplo, con factores como el salario).

Mientras que las sociales, de estima y de autorrealización son necesidades de orden superior que se satisfacen de manera interna, desde el interior de la persona. Los individuos sólo podrán avanzar si satisfacen completamente cada nivel, es decir, deben cubrir de forma sustancial previo de que el próximo nivel de necesidad se convierta en el dominante.

- Necesidades fisiológicas: Necesidades que tiene una persona, como alimentarse, ingerir líquidos, contar con un refugio, sentirse sexualmente satisfecha, y otras necesidades corporales.
- Necesidades de seguridad: Necesidades que tiene una persona de seguridad y protección contra daños físicos y emocionales, así como la seguridad de que las necesidades físicas seguirán siendo satisfechas.
- Necesidades sociales: son aquellos requerimientos que tiene una persona de afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- Necesidades de estima: demandas que tiene una persona de factores internos como el respeto a sí misma, la autonomía y el logro, y de factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- Necesidades de autorrealización: requerimientos que tiene una persona de crecer, alcanzar su potencial y satisfacción personales; es el impulso de convertirse en aquello que uno es capaz de ser (Robbins & Coulter, 2014).

Teoría XY

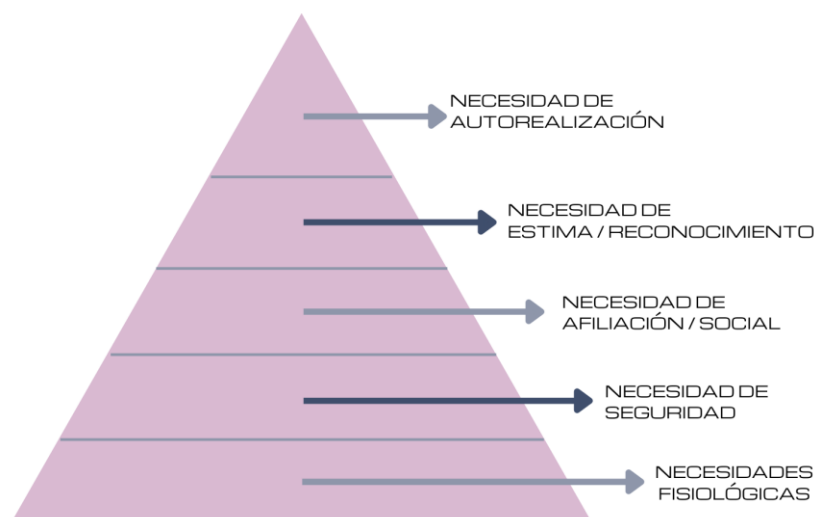
Douglas McGregor (1960) en su obra *El lado humano de las organizaciones* postuló dos suposiciones, una negativa y otra positiva, sobre la naturaleza humana: La teoría X y la teoría Y.

La teoría X y teoría Y son postulados sobre cómo los miembros de una organización se relacionan con su empresa y respecto a cuáles son los motivos que influyen en su comportamiento.

La teoría X hace referencia a la suposición de que los miembros de una organización deben ser obligados a trabajar, no les gusta su trabajo y son flojos. Es por ello que los individuos deben ser

dirigidos por un líder con mayores rasgos autoritarios y controlados a través de mecanismos de recompensas y castigos.

Figura N°: 4. Pirámide de Maslow - Necesidades humanas



Nota: Elaboración propia.

En contraste, la teoría Y hace referencia a la suposición de que a las personas les gusta el trabajo, son creativos, buscan responsabilidades y pueden dirigirse ellos mismos. El estilo de liderazgo ideal en esta situación son líderes participativos, que logren promover que las personas puedan sentirse parte de la organización e impulsen su aprendizaje y crecimiento personal.

En definitiva, esta teoría intenta explicar, desde visiones contrapuestas, qué es lo que determina el accionar de las personas en un marco de ciertos objetivos planteados por su empleador.

Teoría de los dos Factores de Herzberg

El psicólogo Frederick Herzberg (1959) fue quien postuló “La teoría de los dos factores, también conocida como teoría de motivación e higiene” buscaba describir cuándo las personas se sienten sumamente bien (satisfechas) con su trabajo o, por el contrario, cuando se sienten mal (insatisfechas) con el mismo.

Robbins & Coulter (2014) manifiestan que:

Cuando la gente se sentía bien con su trabajo, tendía a citar factores intrínsecos producidos por el propio empleo, como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad. Por otro lado, cuando se sentía insatisfecha, tendía a citar factores extrínsecos producidos por el contexto laboral, como las políticas y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales de la compañía (p. 508).

Los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente.

Figura N°: 5. Factores motivacionales e higiénicos (de Satisfacción o Insatisfacción)

FACTORES MOTIVACIONALES Y FACTORES HIGIÉNICOS	
FACTORES MOTIVACIONALES (DE SATISFACCIÓN)	FACTORES HIGIÉNICOS (DE INSATISFACCIÓN)
CONTENIDO DEL CARGO (CÓMO SE SIENTE EL INDIVIDUO EN SU CARGO) 1.Trabajo en sí 2.Realización personal 3.Reconocimiento 4.Progreso profesional 5.Responsabilidad	CONTEXTO DEL CARGO (CÓMO SE SIENTE EL INDIVIDUO EN LA EMPRESA) 1.Condiciones de trabajo 2.Administración de la empresa 3.Salario 4.Relaciones con el supervisor 5.Beneficios y servicios sociales

Nota: Elaboración propia

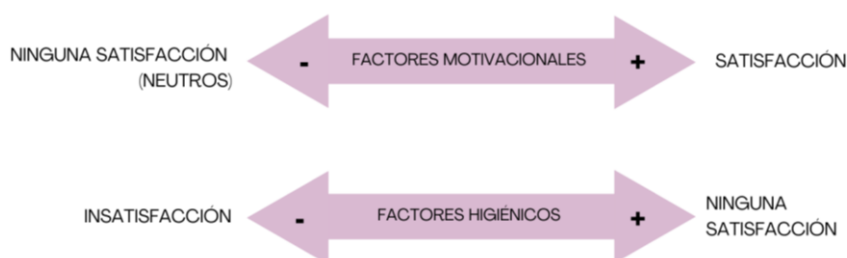
Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo: factores de higiene (extrínsecos) y factores motivacionales (intrínsecos).

A los factores extrínsecos que provocan insatisfacción laboral se les llamó factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, la gente no se siente insatisfecha, pero tampoco satisfecha (ni motivada). Herzberg sugirió que, para motivar a las personas, es necesario hacer

énfasis en los motivadores, es decir, los factores intrínsecos relacionados con el trabajo en sí (Robbins & Coulter, 2014, p. 509).

De allí se concluye que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, ya que al eliminar las características insatisfactorias no necesariamente hace que un trabajo se vuelva satisfactorio o motivador. Lo opuesto a la satisfacción es la no satisfacción, y lo opuesto a la insatisfacción es la no insatisfacción

Figura N°: 6. Factores motivacionales e higiénicos



Nota: Elaboración propia.

Teorías Contemporáneas

Las tres teorías explicadas tienen un denominador común, la falta de evidencia científica. Actualmente hay teorías que tienen un grado razonable de apoyo documental y representan una explicación moderna de la motivación de los empleados, estas son llamadas “teorías contemporáneas”.

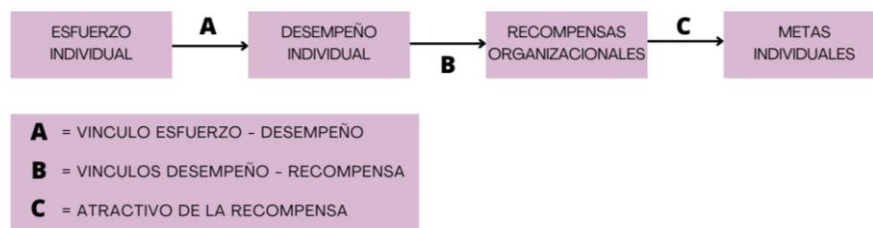
Algunas de estas teorías son:

Teoría de las expectativas del autor Víctor Vroom:

Enuncia que un individuo tiende a actuar de cierta manera en base a la expectativa de que el acto estará acompañado de un resultado dado y en lo atractivo que pueda resultar sus consecuencias. (Ver figura 7). Esta teoría incluye tres relaciones:

- La expectativa o relación entre el esfuerzo y el desempeño, es la probabilidad que percibe el individuo de que con cierta cantidad de esfuerzo conseguirá un nivel de desempeño determinado.
- La instrumentalidad o relación entre el desempeño y la recompensa, es el grado en que el individuo cree que desempeñarse a un nivel específico le permitirá obtener el resultado deseado.
- La valencia o atractivo de la recompensa, es la importancia que un individuo asigna al posible resultado o a la recompensa que se podría obtener en el trabajo. La valencia toma en cuenta las metas y las necesidades del individuo (Robbins & Coulter, 2014).

Figura N°: 7. Teoría de las expectativas.



Fuente: Adaptación Robbins y Coulter, 2014.

Teoría de la equidad del autor J. Stacey Adams.

La teoría de la equidad (ver figura 8) plantea que los empleados comparan lo que obtienen de un trabajo (resultados) con lo que invirtieron en éste (aportaciones), y luego comparan la proporción de sus resultados y aportaciones, con las proporciones de otros individuos importantes. Si un trabajador percibe que su proporción es equitativa con respecto a la de otros individuos importantes, no hay ningún problema. Sin embargo, si la proporción no es equitativa, se considerará más o menos recompensado. Cuando hay inequidades, los empleados tratan de hacer algo al respecto. (Robbins & Coulter, 2014).

¿Cómo influye la motivación en el clima organizacional?

Como se mencionó anteriormente, motivación y clima son conceptos diferentes, pero con una estrecha relación.

Por ello, se supone que cuando la motivación en una organización es alta, estaremos frente a un clima organizacional favorable donde existe interés, satisfacción, colaboración, etcétera. Por el contrario, cuando estamos ante situaciones de baja motivación, el clima organizacional tiende a empeorar, dejando ver desinterés por la organización, rotación elevada, insatisfacción, entre otras.

Podemos deducir una reciprocidad en la influencia entre ambos conceptos, ya que el clima organizacional influye en la motivación de los miembros de una organización, pero a su vez la motivación presente en los miembros, influye en el clima laboral.

Figura N°: 8. Teoría de la equidad

COMPARACIÓN DE LA PROPORCIÓN PERCIBIDA			EVALUACIÓN DEL EMPLEADO
RESULTADOS DE A APORTACIONES DE A	<	RESULTADOS DE B APORTACIONES DE B	INEQUIDAD (Recompensa insuficiente)
RESULTADOS DE A APORTACIONES DE A	=	RESULTADOS DE B APORTACIONES DE B	EQUIDAD
RESULTADOS DE A APORTACIONES DE A	>	RESULTADOS DE B APORTACIONES DE B	INEQUIDAD (Recompensa insuficiente)

Fuente: Adaptación de Administración (2014) p. por Robbins y Coulter. Pearson.

Nota: la letra A se representa a un empleado y con la letra B se representa a otro individuo importante o referente.

La Importancia del Diagnóstico de Clima Laboral

Según Molouny (1983):

El principal activo de una compañía son sus empleados, es por ello que la responsabilidad de generar un clima laboral favorable está en manos de los líderes, quienes en su rol deben

promover una buena relación entre compañeros de trabajo, o sea la coexistencia de los sub-climas que conforman una organización (p.27).

Cada organización, deberá establecer la periodicidad en la cual realizará el diagnóstico al clima laboral. De esta manera, se podrá obtener información adecuada sobre la situación existente y facilitar la toma de decisiones para establecer las mejores estrategias a futuro.

Como resultado de este análisis, podemos detectar factores de alerta a los que se debe tener especial atención, ya que ocurren de manera continua y en simultáneo puede indicar la presencia de un clima laboral poco saludable para la organización.

Según Guillén Gestoso (2000) una valoración del Clima Laboral nos permite:

- Obtener información relevante sobre las valoraciones, y disposiciones de las personas en relación con las diferentes variables que actúan en la organización.
- Disponer de datos sobre las condiciones laborales presentes en la organización.
- Incentivar la participación de los miembros en las diferentes actividades.
- Potenciar las relaciones y la comunicación entre los integrantes de la organización.
- Adquirir una visión global de la organización.

Contar con un clima laboral positivo beneficiará el cumplimiento de los objetivos organizacionales mediante la presencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia la misma. Por el contrario, un clima laboral negativo supondrá un deterioro del ambiente de trabajo, el cual será propenso a situaciones conflictivas, de bajo rendimiento, insatisfacción laboral, ausentismo, entre otras.

Es por ello, que es de vital importancia que se realice un diagnóstico para poder tener conocimiento de la situación actual de la organización en este aspecto, de esta forma se podrá prevenir la aparición de síntomas desfavorables o tener las herramientas adecuadas para poder detectarlos de manera eficaz y con rapidez remediarlos.

El Clima Laboral como Herramienta de Gestión

El diagnóstico de clima laboral se ha convertido en una herramienta ideal para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia en las organizaciones, debido a que su objetivo fundamental es detectar y evaluar las causas que afectan distintas variables en el desempeño del capital más importante con que cuenta cualquier organización, las personas (Suaréz; González Tápanes y Pérez León, 2015).

Lo interesante respecto al clima organizacional utilizado como herramienta de gestión es que nos refleja una fotografía de como las personas perciben e interpretan distintos aspectos de la organización en un determinado momento.

Ahora bien, la pregunta es ¿Cómo se relaciona el clima organizacional con la estrategia? El clima organizacional por sí mismo, no implica una valoración sino una observación desde determinado punto de vista del individuo y su interpretación de la realidad. El mismo pasa a ser “bueno” o “malo” en la medida en que esa percepción es adecuada o no, a la estrategia y necesidades de la organización y de ese individuo o grupo en particular (Bachrach, 2017).

Buenas Prácticas en el Clima Laboral

El autor Olaz, Ángel (2013) expone en una de sus publicaciones cuáles son las acciones relevantes consideradas como buenas prácticas respecto al clima laboral. Entre ellas podemos mencionar:

- La definición cultural en base a la misión, visión, valores junto a elevados niveles de compromiso hacia la propia organización y definición de objetivos organizativos compartidos.
- Apostar por el crecimiento y promoción profesional.
- Incentivar participación en la toma de decisiones y delegación en la misma entre los miembros de la organización.
- Promover las relaciones interpersonales.
- Definición de funciones y responsabilidades asociadas al puesto de trabajo.

- Implementar programas destinados al desarrollo en las comunicaciones formales e informales.
- Conocer las expectativas individuales de los miembros de la organización.
- Apostar por un liderazgo basados en la cooperación y proactividad.
- Desarrollo del trabajo en equipo, buscando la mejor adecuación entre la persona y el puesto de trabajo.

¿Cómo hacer un diagnóstico de Clima Laboral?

Para realizar un diagnóstico de clima laboral es necesario seguir el siguiente proceso:

- Determinar los objetivos que se perseguirán con la aplicación del diagnóstico.
- Seleccionarlos métodos y herramientas de evaluación (el básico y fundamental es la encuesta, pero también se puede organizar grupos focales y entrevistas para obtener información más completa).
- Aplicar los métodos de evaluación.
- Medir los resultados del diagnóstico y analizar los datos de forma integral.
- Desarrollar soluciones a los problemas reconocidos y generar propuestas para mejorar el clima en tu organización (Fuentes Velásquez, 2022).

El método a utilizar debe contar con la capacidad para medir las dimensiones relevantes y pertinentes para la organización. Es por ello, que no todas las organizaciones aplican el mismo método o consideran las mismas dimensiones para realizar el análisis de clima laboral.

Trabajo Remoto

El trabajo remoto implica que los trabajadores pueden ejercer sus tareas desde un ámbito que es diferente al edificio donde se localiza la organización a la cual pertenecen.

La presencialidad física del empleado en las instalaciones de la organización era el factor común en la mayoría de los puestos de trabajo, donde se debía asistir a una oficina en horarios

determinados. Si bien desde hace algunos años, industrias como la tecnológica venían adoptando la modalidad de trabajo remoto o híbrido, no era algo habitual aun en empresas del mismo rubro.

La pandemia del Covid-19 obligó a que las organizaciones se reconvirtieran rápida y forzosamente hacia el trabajo virtual debido a las regulaciones que restringieron la circulación de la población a nivel mundial. Esto provocó que las empresas y profesionales particulares debieran adaptarse rápidamente a los cambios, muchas veces sin las condiciones necesarias para realizar correctamente su labor y con la incertidumbre del tiempo que esta condición de trabajo virtual demandaría.

A medida que el tiempo fue transcurriendo, luego de la vorágine del cambio brusco, muchas empresas comenzaron a notar los beneficios de la virtualidad tanto a niveles personales, económicos, ahorro de tiempo/traslados y de productividad. Esto llevó a que varias organizaciones cerraran sus oficinas físicas para volverse completamente virtuales y/o eliminaran la obligatoriedad de la asistencia física, que cada vez más personas trabajaran remotamente desde distintas partes del mundo para empresas de diferentes países. Conocidos como nómades digitales, optan por trabajar desde sus casas y así ahorrar tiempo y gastos en el transporte, permitiendo que compartan más tiempo con sus familias, por nombrar algunos ejemplos.

Los humanos somos seres sociales y las oficinas eran un espacio de encuentro para interactuar. Si bien en los comienzos de la pandemia esto fue gravemente afectado, debido a que no se asistía a las oficinas y las reuniones sociales estaban restringidas, hoy las empresas han encontrado la forma de mantener estos espacios dentro de la virtualidad. Encuentros como after office, modalidades híbridas de trabajo y actividades presenciales solo con fines sociales, son algunas de las maneras de lograrlo.

La virtualidad o esquemas mixtos entre virtualidad y presencialidad son formas de trabajo que se “han llegado para quedarse” y está en cada organización, encontrar la manera adecuada para mantenerlo.



Empresas Junior

Inicios del Movimiento de Empresas Junior (EJ)

El movimiento de Empresas Junior nació en Francia en el año 1967, donde alumnos conscientes de la necesidad de complementar sus conocimientos mediante la puesta en práctica de sus saberes teóricos, crearon *Junior Essec*: 1er Empresa Junior (EJ) del mundo, asociación que les permitió acercarse a la realidad empresarial antes de la finalización de sus carreras de grado. Con el pasar de los años, el movimiento fue expandiéndose por Europa y en el año 1992 se creó la Confederación Europea de Empresa Junior, bajo las siglas de JADE (European Confederation of Junior Enterprises), para agrupar a todas aquellas existentes en el continente.

Finalidad, Actividades y Miembros.

Una Empresa Junior (EJ) es una organización social sin fines de lucro, formada y gestionada exclusivamente por estudiantes universitarios pertenecientes a las carreras de una Universidad que forma un nexo entre el ámbito académico y la sociedad.

La principal función de una Empresa Junior (EJ) es la realización de proyectos de diagnóstico, propuesta y aplicación, donde se emplea el conocimiento adquirido durante la carrera, obteniendo así experiencias que derivan en el perfeccionamiento del desempeño profesional del estudiante. De esta manera, se logra acercar a la realidad empresarial antes de la finalización de las carreras de grado.

Es importante aclarar que un proyecto en este modelo, se considera como un servicio pago prestado a un tercero y debe tener un principio y un final claro, existiendo durante un período de tiempo determinado.

Los dos objetivos fundamentales de este tipo de organizaciones son: acercar el conocimiento universitario a las Pymes, particulares e instituciones y fortalecer el desarrollo profesional y personal del estudiante, generando líderes con un alto grado de habilidades técnicas e interpersonales, comprometidos con la sociedad y el ambiente que los rodea.

Los servicios ofrecidos a los clientes son rentados, pero a un precio menor que el promedio del mercado, esto es así dado que los miembros de las EJ aún se encuentran en proceso de formación.

Desde un primer momento al cliente se les explica y tiene total conocimiento de esta situación. Los ingresos obtenidos por los proyectos realizados son reinvertidos en la propia empresa y son destinados a capacitaciones, publicidad, eventos y otros gastos que derivan de las obligaciones impositivas, sin existir redistribución de ganancias entre sus miembros.

Estándares Internacionales

Existen ciertos estándares internacionales para garantizar que en todo el mundo las EJ actúen correctamente bajo el concepto y el propósito de las mismas. Dichos estándares son, según Junior Enterprise Global (2022):

1. Sin fines de lucro: no necesariamente por estatus legal, sino por la naturaleza de sus actividades. Además, la organización no debe utilizarse para ningún beneficio económico para los miembros, sino solamente para la ejecución del trabajo del proyecto.
2. No político, no religioso: No afiliado a un movimiento o partido político. No afiliado a un movimiento religioso o una Iglesia.
3. Administrado íntegramente por estudiantes: Sólo los estudiantes de grado toman y ejecutan decisiones estratégicas.
4. Vinculado a una institución de educación superior: No necesariamente afiliados legalmente. No obstante, se debe buscar el apoyo de la universidad de manera proactiva.
5. Entidad legal: Poseer una inscripción legal como asociación civil sin fines de lucro de acuerdo con las regulaciones nacionales. Los documentos legales deben haber cumplido al menos un año y confirmar que la naturaleza y el propósito de la organización siguen los criterios aquí mencionados.
6. Fomento del desarrollo de los miembros: El objetivo de la EJ debe ser el desarrollo de miembros a través de la ejecución de proyectos.
7. Apuntar a una actividad sostenible: Se debe firmar y ejecutar al menos un proyecto al año para los clientes. Se deberá presentar acta de posesión de la administración en ejercicio y comprobante de cuenta bancaria activa exclusiva para la EJ.

Movimiento a Nivel Mundial y Confederaciones

La cooperación global de EJ comenzó en 2006 con el acuerdo de cooperación firmado entre las confederaciones europeas y brasileña, que llevó a la creación de la Conferencia Mundial de Empresas Juveniles (JEWEC). En el año 2016, se llevó a cabo el segundo Foro Global donde los líderes nacionales se unieron para discutir acciones a seguir para la red internacional y fue allí donde acordaron la creación del JE Global Council como la plataforma de colaboración entre los miembros fundadores. Dos años más tarde, en 2018, se decidió que el JE Global Council pasaría a llamarse Junior Enterprises Global (JeGlobal) y cuyo logo se observa en la siguiente figura.

Figura N°: 9. Logo de Junior Enterprises Global



Fuente: Junior Enterprise Global, 2022.

La Organización Global de Empresas Junior (JeGlobal) es la organización internacional que representa a toda la red de empresas junior en todo el mundo. Sus acciones se enfocan en:

- Realizar asociaciones y programas para estimular la creación de JEs.
- Apoyar a iniciativas de JE y Confederación en más de 20 países de todo el mundo.
- Apoyar a las confederaciones más nuevas.
- Realizar programas de conexión para incrementar la colaboración en la red.
- Promover iniciativas de comunicación para el conocimiento global.

Las confederaciones tienen como finalidad representar y apoyar a sus JE, como así también trabajar por la ampliación del concepto en su región. Desde el año 1967 este movimiento ha crecido

paulatinamente. Actualmente es en Brasil donde se encuentra la confederación más grande del mundo, compuesta en 2021 por más de 1.335 empresas junior confederadas y más de 22.000 emprendedores juniors.

Confederación Argentina de Empresas Junior y MEJA

El movimiento llega a Argentina como una idea a través de una estudiante quien participó, durante su programa de intercambio internacional, de una Empresa Junior en Brasil, conocida como ADECON. Luego de esta experiencia, en el año 2012 nace la primera EJ “Vínculos, Consultoría empresarial” en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo, en la provincia de Mendoza. La misma recibió en el año 2016 la aprobación y certificación como empresa junior reconocida ante las confederaciones Brasil Junior y JADE.

RAÍCES es la Confederación de Empresas Junior de Argentina y nace a principios del año 2017 con el objetivo de tener un representante que lidere el movimiento a nivel nacional y un representante en el movimiento mundial de EJ.

Una de las funciones principales de la Confederación, es la unión del Movimiento de Empresas Junior de Argentina (MEJA), para que se logren consensos sobre los valores y cultura organizacional en común, más allá de los propios que cada EJ pueda tener, y que sirvan para forjar una identidad nacional del movimiento nacional.

Figura N°: 10. Logo RAÍCES - Confederación de Empresas Junior de Argentina



Fuente: RAÍCES - Confederación de Empresas Junior de Argentina, 2022.

Existe un Manifiesto (ver anexo 1) documento fundacional de los valores del MEJA, donde se encuentran los lineamientos, propósitos y objetivos del movimiento, detallando el comportamiento ideal entre los miembros de las distintas organizaciones, entre las EJ hacia afuera y el perfil ideal de un miembro post-junior.

Actualmente en Argentina hay 3 Empresas Junior (EJ) y 6 iniciativas de organizaciones que aún no están consolidadas ni interna ni jurídicamente. (Ver tabla 2)

Vínculos Consultoría Empresarial

Vínculos nace en 2012 y es la primera EJ en Argentina. Las áreas de servicio que se ofrecen están relacionadas con los conocimientos adquiridos por los miembros. Al ser estudiantes de las carreras de Contador Público Nacional, Licenciatura en Administración, Licenciatura en Logística y Licenciatura en Economía los servicios se expresan en una “carta de servicios” que se modifica según los conocimientos y aptitudes específicas de los miembros que forman parte de la empresa, en un año determinado.

En cuanto a términos legales, el nombre oficial de la EJ es “Vínculos Empresa Junior de Consultoría Empresarial” y su nombre fantasía es “Vínculos Consultoría Empresarial”, siendo éste el modo cotidiano de dirigirse a la organización.

Tabla N°: 2. Empresas juniors de Argentina en 2021

Nombre	Provincia	Facultad	Estado
Vínculos Consultoría Empresarial	Mendoza	Ciencias Económicas	Empresas Junior
Inca Empresa Junior	Mendoza	Ingeniería y Arquitectura	Empresas Junior
Atlas Empresa Junior	Córdoba	Ingeniería	Empresas Junior
Axis	Córdoba	Ciencias Económicas	Iniciativa

Nombre	Provincia	Facultad	Estado
Salix Empresa Junior	Buenos Aires	Biología y Ciencias Agrarias	Iniciativa
Crisol	Buenos Aires	Ingeniería	Iniciativa
Integral JR.	Entre Ríos	Ciencias Económicas, Administración, Psicología y Comunicación	Iniciativa
Eureka	Salta	Ingeniería	Iniciativa
Alas Empresa Junior	Santa Fe	Ingeniería	Iniciativa

Nota: Elaboración propia, 2022.

Vínculos Consultoría Empresarial, está inscripta como “Asociación Civil sin fines de lucro” (Resolución N° 1483 del Ministerio de Trabajo, Justicia y Gobierno de la Provincia de Mendoza), con fines educativos, de carácter democrático y pluralista, con un plazo de duración indeterminado, con jurisdicción en la Ciudad de Mendoza, República Argentina en la Dirección de Persona Jurídica de la provincia de Mendoza, con N° 1483/2013 de Persona Jurídica. Esto es así, ya que no existe la figura legal de Empresa Junior.

En el año 2016, The Junior Enterprise Global Council le otorgó la certificación de Empresa Junior, por ser la primera Empresa Junior de Argentina. En el año 2019 bajo la resolución N° 208 Vínculos Consultoría Empresarial, junto a Inca de la Facultad de Ingeniería, recibieron una distinción por parte de la Honorable Cámara de Diputados de la Provincia de Mendoza por acompañar y apoyar al emprendedurismo local.

Misión, Visión, Valores de Vínculos Consultoría Empresarial.

La organización expresa en su página web tanto su misión, visión y valores (Vínculos Consultoría Empresarial, 2022):

- Visión: Ser elegidos por las organizaciones del medio por nuestros servicios, y reconocidos como agentes de formación y cambio en la sociedad.

- Misión: Fomentar el crecimiento personal y profesional de nuestros integrantes, así como el desarrollo de las empresas del medio y de la comunidad de la que somos parte. Esto lo logramos ofreciendo servicios empresariales.
- Valores: trabajo en equipo, sustentabilidad, transparencia, compromiso, diversidad, respeto y profesionalismo.

Figura N°: 11. Logo Vínculos Consultoría Empresarial.



Fuente: Vínculos Consultoría Empresarial, 2022.

Estructura.

Los estudiantes en la organización están distribuidos entre sus 5 áreas: Recursos Humanos, Marketing, Finanzas y Legales, Innovación y Desarrollo, Relaciones Institucionales y Presidencia. Cada área cuenta con un Director y sus respectivos asesores, aunque existe la posibilidad de tener una codirección en el área.

Dicha estructura y modo de trabajo, denominado Estructura Matricial, muestra el enfoque por procesos que tiene la empresa, el cual logra que las áreas no funcionen como compartimentos estancos, sino que se promueve la horizontalidad, permitiendo que todos los miembros de la empresa puedan desarrollar sus conocimientos y así, lograr una curva de aprendizaje progresiva durante su paso por Vínculos.

Por otro lado, se puede diferenciar dos tipos de participación:

- Externamente, existe un Consejo integrado por ex miembros de Vínculos que prestan apoyo en situaciones específicas.

- Internamente, en la organización hay una política donde todos los miembros tienen el mismo nivel de poder, opinión y voto, pero por temas de orden se establece el siguiente organigrama.

Patrimonio.

Los miembros de Vínculos, no reciben una retribución económica por su trabajo en la organización, sino que el patrimonio se destina íntegramente al mantenimiento de la estructura de la organización, gastos operativos y con el excedente, se reinvierte en capacitaciones para sus miembros.

El patrimonio está formado por:

- Las contribuciones regulares de los miembros efectivos que serán fijadas por la Comisión Directiva.
- Las contribuciones extraordinarias que serán fijadas por la Comisión.
- Las contribuciones recibidas por los servicios prestados a terceros.
- Las contribuciones voluntarias y las donaciones recibidas.
- Las herencias, subsidios y legados.
- Cualquier otro ingreso lícito. Como por ejemplo la realización de cursos ofrecidos a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas.

En caso de que se produzca la extinción de Vínculos Empresa Junior de Consultoría Empresarial el patrimonio será destinado a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Objetivos

Objetivo general

Analizar el clima laboral en Vínculos Consultoría Empresarial durante el año 2021.

Objetivos específicos

- Descubrir y analizar qué factores influyeron en el clima laboral de Vínculos Consultoría Empresarial durante el año 2021.
- Comprender el impacto de la virtualidad en Vínculos Consultoría Empresarial durante el año 2021.

Tipo de Estudio

El presente estudio es de tipo descriptivo. Aquí el investigador debe describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y como estos se manifiestan (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010).

En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos, etc.). La descripción puede ser más o menos profunda, aunque en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno de interés (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010).

Muestra o Universo de Análisis

La población a analizar es muy reducida y conocida por la investigadora del presente trabajo. Es por ello que no se contempló la definición de una muestra, sino que se analizó al universo, es decir, a los 19 miembros activos de la Empresa Junior “Vínculos Consultoría Empresarial” durante el 2021.

Para realizar la investigación se cuenta con todos los recursos necesarios: acceso a la información, contacto con los miembros activos de la Empresa Junior en el periodo de análisis, recursos materiales, ser miembro actual de Vínculos Consultoría Empresarial.

Enfoque y Método de Investigación

El siguiente trabajo utiliza el método de investigación mixto. Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias, producto de ambos enfoques) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008).

Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. “Las premisas de ambos paradigmas pueden ser anidadas o entrelazadas y combinadas con teorías sustantivas; por lo cual no solamente se pueden integrar los métodos cuantitativos y cualitativos, sino que es deseable hacerlo” (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008, p. 1).

Éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales. Alternativamente, estos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio (Chen; Johnson et al., citados en Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010).

Johnson et al. (citados en Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010) visualizan a la investigación mixta como un continuo en donde se mezclan las enfoques cuantitativo y cualitativo, centrándose más en uno de éstos o dándoles el mismo “peso”.

Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos son las distintas maneras de obtener información. Estas conducen a la verificación del problema planteado. Cada tipo de investigación empleara las técnicas apropiadas para la ocasión.

Instrumentos de Recolección de Datos

Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso con el cual el investigador puede obtener información sobre el tema que quiere analizar. De este modo, el instrumento resume los

aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y por lo tanto a las variables o conceptos utilizados.

En el siguiente trabajo, se utilizó como técnica una escala de actitud y opinión (Cuestionario adaptado del Modelo de clima laboral desarrollado por Litwin y Stringer) en un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas.

Escala de Actitud y Opinión

Según Álvarez (2011), las escalas de actitud y opinión son herramientas utilizadas para medir la intensidad de estos mismos de forma de poder ser lo más objetivos posibles. El procedimiento consiste en pedirles a los individuos que señalen, dentro de una serie graduada de ítems, aquellos que acepta o prefiere. Existen diversas escalas para realizar estas mediciones, una de las más reconocidas es la escala de Likert.

Escala de Likert

La escala de Likert es la más utilizada para medir actitudes. Consta de varias afirmaciones declarativas que expresan un punto de vista sobre determinado tema. Se pide al entrevistado que indique en qué grado está de acuerdo con la opinión que se expresa. La construcción de esta escala comprende los siguientes pasos (Álvarez, 2011):

- Para comenzar se debe recoger un gran número de proposiciones relevantes que indiquen actitudes u opiniones favorables o desfavorables con respecto al tema a analizar. El objetivo es dividir a las personas a lo largo de una línea que va de más a menos desfavorable.
- Para cada una de las proposiciones se establece una gradación como la utilizada en las escalas de intensidad.
- Las respuestas son clasificadas en una escala. Indicando la puntuación más favorable de lo que se quiere medir hasta la menos favorable.

Escala de Likert impar o par

Cada autor opta por adaptar la escala con opciones pares o impares. La elección dependerá de varios factores. En las escalas impares, por ejemplo, del 1 a 5, se le da la posibilidad a los encuestados de colocar una opción neutral con la que los mismos pueden decidir no expresar opinión alguna al respecto, sin embargo, esto puede generar respuestas perezosas y rápidas que afecten los resultados reales de las encuestas. En las escalas pares las opciones neutras se omiten, los participantes deben elegir entre sí, por ejemplo, se encuentran total o parcialmente de acuerdo y total o parcialmente en desacuerdo con las afirmaciones de cada punto de la encuesta.

El cuestionario

Es un formato redactado en forma de interrogatorio para obtener información acerca de las variables sobre las cuales se investiga. El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que ella mide. Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

Preguntas cerradas: Contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente definidas. Estas pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta. Las categorías de respuesta son definidas previamente por el investigador, quien debe elegir las opciones que describan de manera adecuadamente su respuesta. Cabe destacar que puede existir la necesidad de seleccionar más de un opción o categoría de respuesta (multirrespuesta) y esto debe ser previamente analizado por el investigador.

Preguntas abiertas: En cambio, las preguntas abiertas no encuadran las alternativas de respuesta, por lo cual la diversidad de respuestas que se pueden obtener es elevada. Las preguntas abiertas proporcionan amplia información y resultan ser particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de los encuestados o el investigador desea profundizar respecto a una opinión o los motivos de un comportamiento. La mayor desventaja de este tipo de preguntas es que son más difíciles para el investigador de codificar, clasificar y preparar para el

análisis. Asimismo, para las personas que participaran de la misma responder a preguntas abiertas requiere de un mayor esfuerzo y tiempo en comparación a responder con preguntas cerradas.

La elección respecto a qué tipo de preguntas contendrá el cuestionario para la evaluación dependerá de factores como: la posibilidad de anticipar o no una respuesta, el tiempo que se disponga para el análisis de la misma y el grado opinión general que se quiera obtener de los encuestados (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010).

Cuestionario Adaptado del Modelo de Clima Laboral Desarrollado por Litwin y Stringer

Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario adaptado del Modelo de clima laboral desarrollado por Litwin y Stringer con 50 preguntas cerradas donde los miembros activos de la Empresa Junior “Vínculos Consultoría Empresarial” durante el 2021, debían responder: totalmente de acuerdo, relativamente de acuerdo, relativamente en desacuerdo, totalmente de desacuerdo. Se evaluaron los siguientes aspectos de acuerdo al Modelo de clima laboral de Litwin y Stringer:

1. Estructura
2. Responsabilidad
3. Recompensa
4. Riesgo
5. Calidez
6. Apoyo
7. Normas
8. Conflicto
9. Identidad

El cuestionario se elaboró con la herramienta de Formularios de Google que permite enviar una encuesta y recaudar información de forma fácil y eficiente. Además de las 50 preguntas sobre clima laboral, se sumaron 6 preguntas más: unas cerradas las cuales las respuestas elegidas debían ser marcadas bajo una serie de opciones; y preguntas abiertas para que los entrevistados puedan manifestar libremente su opinión.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el siguiente apartado se presentan los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los 19 miembros de Vínculos Consultoría Empresarial.

Todos los resultados serán expuestos en gráficos para su mejor visualización con sus respectivas interpretaciones.

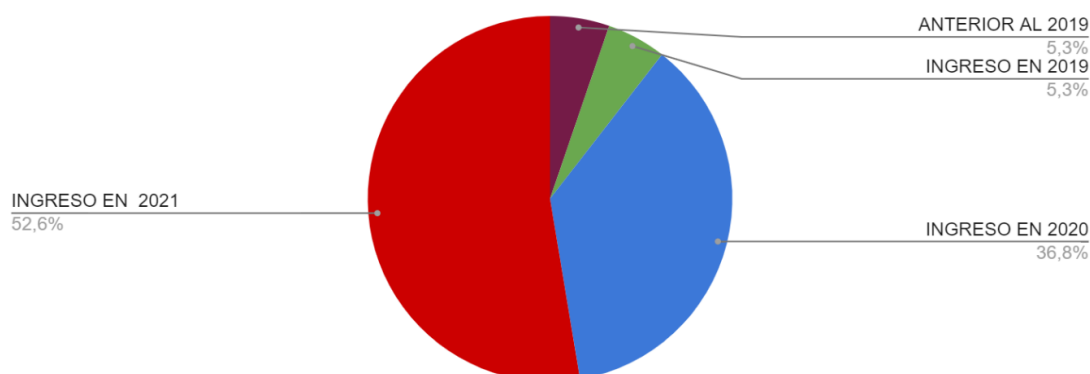
Tipificación de la Población Encuestada

Se consideró importante saber previamente, en qué año ingresaron quienes iban a participar de la encuesta, para determinar la antigüedad de los mismos en la organización. Se puede ver, en el siguiente gráfico, el 52.6% de los 19 participantes ingresaron en el año 2021, año en el cual se realizó dicha encuesta. Un 36.6% ingresaron en el año 2020, año de inicio de la pandemia del Covid-19. Finalmente, quienes ingresaron en el año 2019 y años anteriores constituyen el 5.3%.

Gráfico N° 1: Tipificación de la población encuestada

Año de ingreso a vínculos

GRAFICO N° 1



Sección Referida a Clima Laboral

Dimensión analizada: Estructura

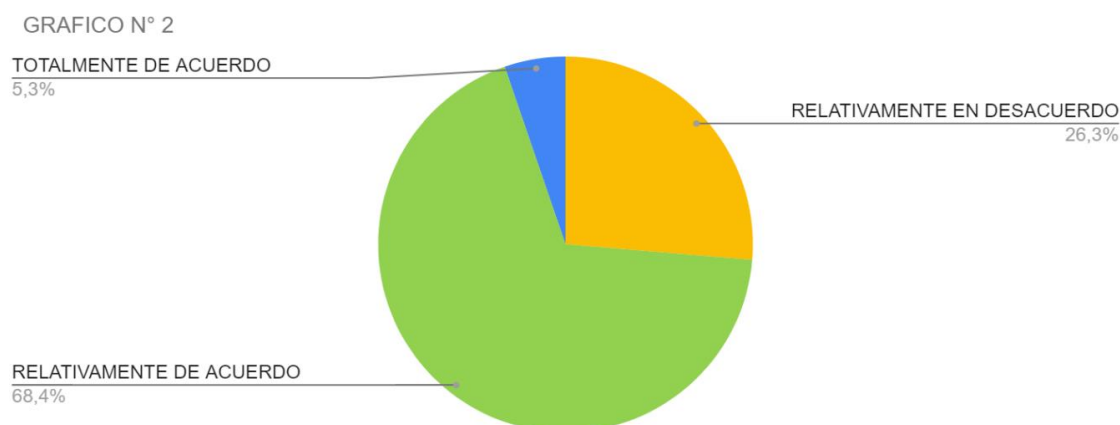
La estructura se refiere al sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen. Énfasis se coloca en la estructura formal.

Organización del Trabajo

Se observa notablemente, en el gráfico N°2, que los miembros de Vínculos están relativamente de acuerdo en un 68.4% en que los trabajos están bien definidos y organizados. Mientras que el 26.3% expresa estar relativamente en desacuerdo con dicha afirmación. Solo un 5.3% de los mismos están totalmente de acuerdo con lo enunciado.

Gráfico N° 2: Organización del trabajo

En Vínculos los Trabajos están Definidos y Organizados



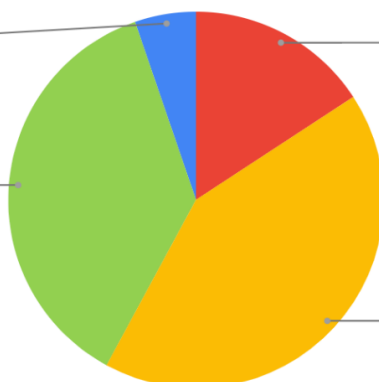
Claridad en la Toma de Decisiones

Del total de los encuestados, como muestra el Gráfico N°3, un 42.1% está relativamente en desacuerdo con que no siempre está claro quién debe tomar las decisiones y 15.8% totalmente en desacuerdo. En contraposición al 36.8% que expresan estar relativamente de acuerdo. y un 5.3% totalmente de acuerdo. Se puede ver una tendencia positiva a pensar que más del 50% considera estar en desacuerdo con el enunciado. Siempre escribir pensando en facilitar la interpretación al lector.

Gráfico N° 3: Claridad en la Toma de Decisiones

En Vínculos no siempre está claro quién debe tomar las decisiones

GRAFICO N° 3

TOTALMENTE DE ACUERDO
5,3%RELATIVAMENTE DE ACUERDO
36,8%TOTALMENTE EN DESACUERDO
15,8%RELATIVAMENTE EN DESACUERDO
42,1%**Funcionamiento, Autoridad y Responsabilidad.**

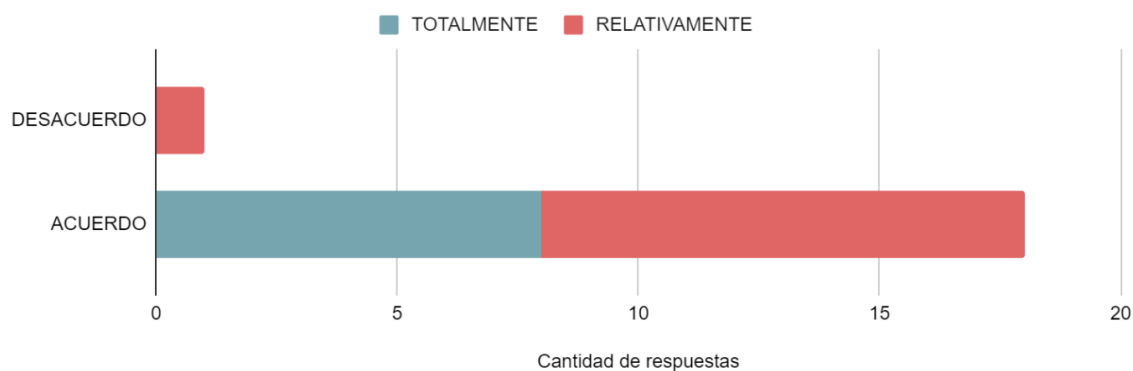
De acuerdo al gráfico siguiente, podemos observar que 7 de las respuestas (52.6%) están relativamente de acuerdo con el enunciado mientras que 8 (42.1%) manifiesta estar totalmente de acuerdo. Solo 1 persona (5.3%) está relativamente en desacuerdo.

Al tener Vínculos una Estructura matricial, donde la dualidad de mando puede ocasionar algunas confusiones, es de vital importancia que las personas sepan el funcionamiento de dicha organización, entendiendo las distintas jerarquías y competencias de los directores de áreas y directores de proyectos. Con los resultados obtenidos podemos deducir que este es un punto favorable para la organización.

Gráfico N° 4: Funcionamiento, autoridad y responsabilidad.

Vínculos se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno.

GRAFICO N° 4

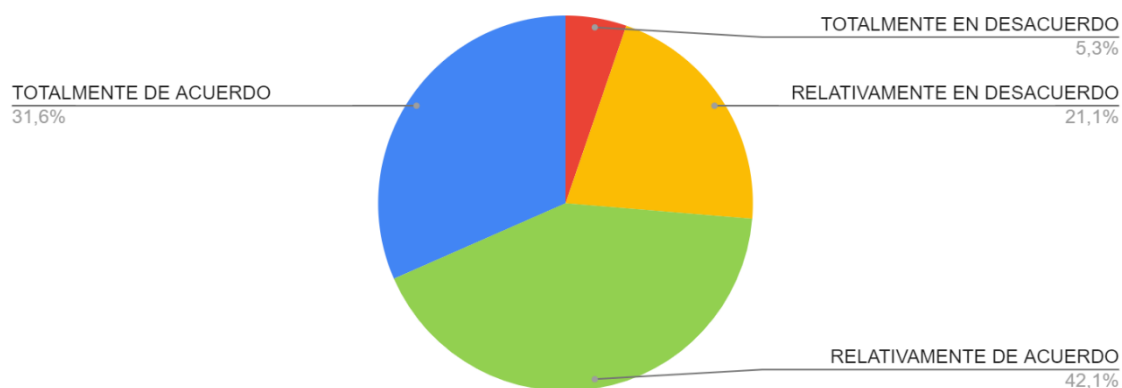
**Autonomía**

El 42.1% de los encuestados considera estar relativamente de acuerdo con que no se necesita pedir permiso para hacer cada cosa que se va a realizar (Gráfico N°5). Siguiendo con la misma línea, un 31.6% considera estar totalmente de acuerdo con esta afirmación. El 26.4% restante tiene una mirada en desacuerdo al respecto.

Gráfico N° 5: Autonomía

Grado de autonomía de las decisiones

GRAFICO N° 5



Nuevas Ideas ante Excesivas Reglas

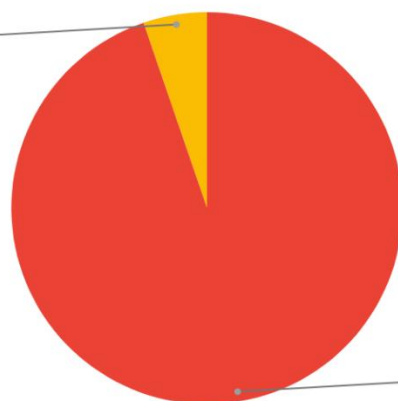
Se puede notar en el gráfico N°6 que un alto porcentaje de participantes, 94.7% está totalmente en desacuerdo respecto a que en Vínculos Consultoría Empresarial no se toman en cuenta las nuevas ideas debido a las reglas existentes. No se observa ninguna respuesta a favor de dicha afirmación. Este resultado es ampliamente positivo para la organización y los miembros de ella, ya que se muestra ser una organización receptiva a las opiniones, que todos pueden aportar a la misma sin poner reglas o burocracias excesivas para poder expresarlas.

Gráfico N° 6: Nuevas ideas ante excesivas reglas

Consideración de las nuevas ideas por Vínculos ante las reglas existentes

GRAFICO N° 6

RELATIVAMENTE EN DESACUERDO
5,3%



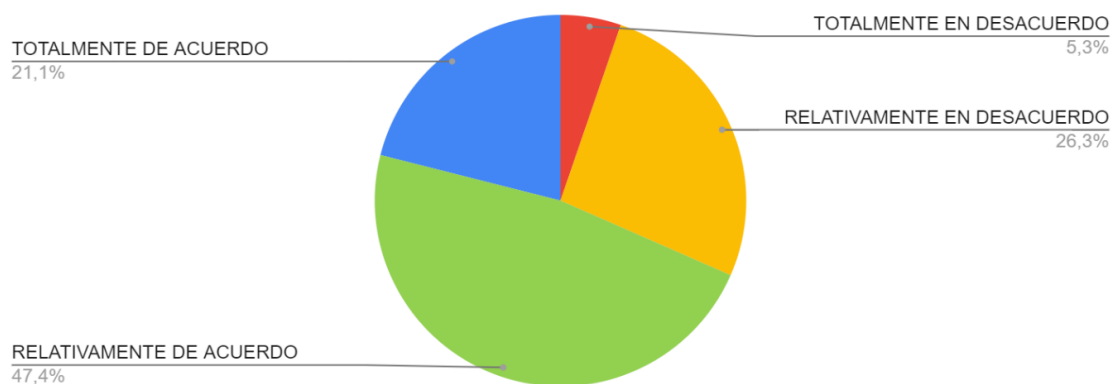
TOTALMENTE EN DESACUERDO
94,7%

Orden y Planificación

Podemos ver que un 68.5% de las respuestas expresan estar, en mayor o menor medida, de acuerdo con la afirmación que a veces se trabaja en forma desorganizada y sin planificación. Un 26.3% refleja encontrarse relativamente en desacuerdo con dicha idea.

Gráfico N° 7: Orden y planificación*Organización y planificación de la forma de trabajo*

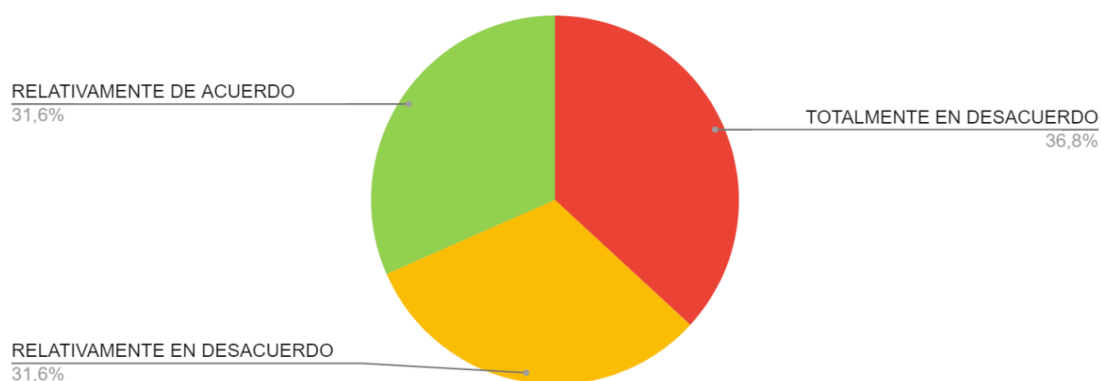
GRAFICO N° 7

**Autoridad**

Según lo analizado en el gráfico siguiente, los porcentajes de respuesta a la afirmación “en algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente a quien dirigirme” podemos ver una inclinación a estar en desacuerdo con la misma (36.8% totalmente en desacuerdo y un 31.6% relativamente en desacuerdo). No obstante, existe un 31.6% que expresa estar relativamente de acuerdo con ella.

Gráfico N° 8: Autoridad*Jerarquías en Vínculos*

GRAFICO N° 8



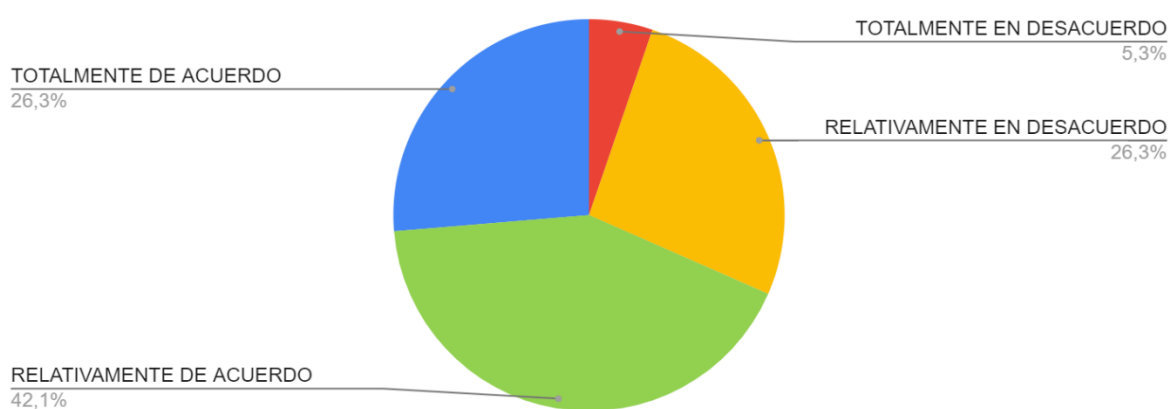
Elección de Equipos

Se observa que un 42,1% de los encuestados manifiestan estar relativamente de acuerdo con el enunciado. Existiendo también un porcentaje de resultados iguales para aquellos que manifiestan estar totalmente de acuerdo y relativamente en desacuerdo, con solo un 5.3% en total desacuerdo.

Gráfico N° 9: Elección de equipos

Quienes dirigen esta empresa prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarla de sus posiciones habituales.

GRAFICO N° 9



Resumen Dimensión Estructura

En su mayoría los integrantes de Vínculos expresaron que los trabajos están bien definidos y organizados, que tienen en claro a quienes deben responder. Lo que se complementa con el hecho que existe una dirección preocupada por dejar en claro el funcionamiento de la organización, las tareas y responsabilidades de cada uno. La existencia de un ambiente donde se tienen en cuenta nuevas ideas y se reúnen a las personas más capaces para lograr los objetivos. Si bien esto es favorable, hay un punto para profundizar ya que un 68.5% cree que se trabaja en forma desorganizada y sin planificación por más de los puntos a favor mencionados anteriormente.

Con las respuestas obtenidas se puede deducir que dicha dimensión es positiva para la empresa, en la cual se deben tomar medidas para afianzar lo positivo y de esta manera influir en aquel punto contradictorio.

DIMENSION ANALIZADA: RESPONSABILIDAD

Esta dimensión evalúa el sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe". Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.

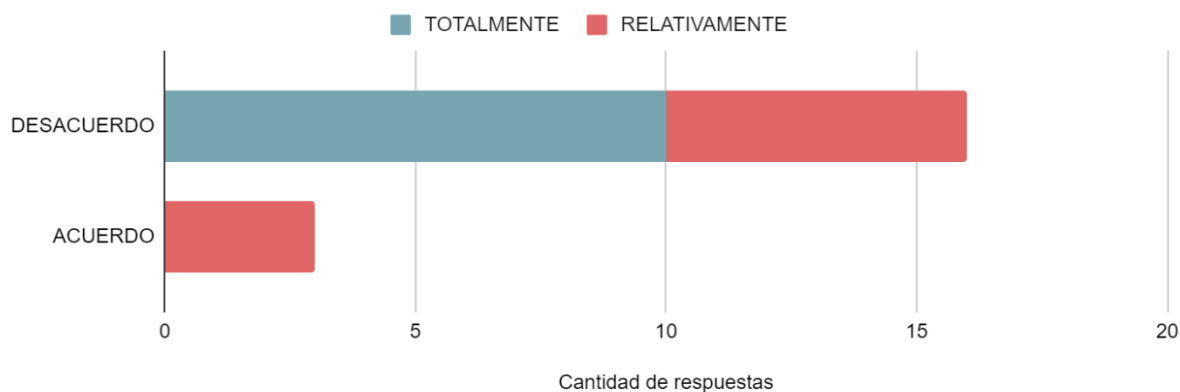
Responsabilidad Individual

El análisis a las respuestas del enunciado respecto a la existencia de poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo, nos deja ver en el gráfico N°10 que de los encuestados 3 (15.8%) consideran estar relativamente de acuerdo con ello. Por el contrario, 16 de los miembros (84,2%), en mayor o menor medida, está en desacuerdo con la idea de que hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo de los participantes en Vínculos.

Gráfico N° 10: Responsabilidad individual

Responsabilidad individual respecto del trabajo

GRAFICO N° 10



Confianza en el Trabajo de los Miembros de Vínculos

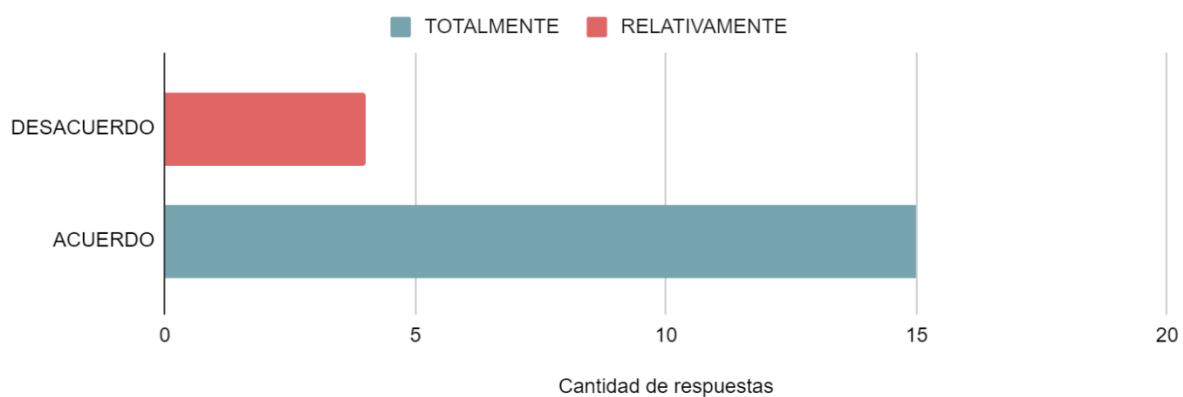
Se puede notar en el siguiente gráfico, con una amplia diferencia, que 15 de los encuestados (78,9%) manifiesta estar totalmente de acuerdo respecto a que los dirigentes de Vínculos prefieren que, si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con

ellos. Mientras que 4 personas (21,1%) considera estar relativamente en desacuerdo con el mismo. Se puede notar que no existen opiniones completamente en desacuerdo a ello.

Gráfico N° 11: Confianza en el trabajo de los miembros de Vínculos

Confianza de los dirigentes de Vínculos respecto al trabajo de sus miembros

GRAFICO N° 11



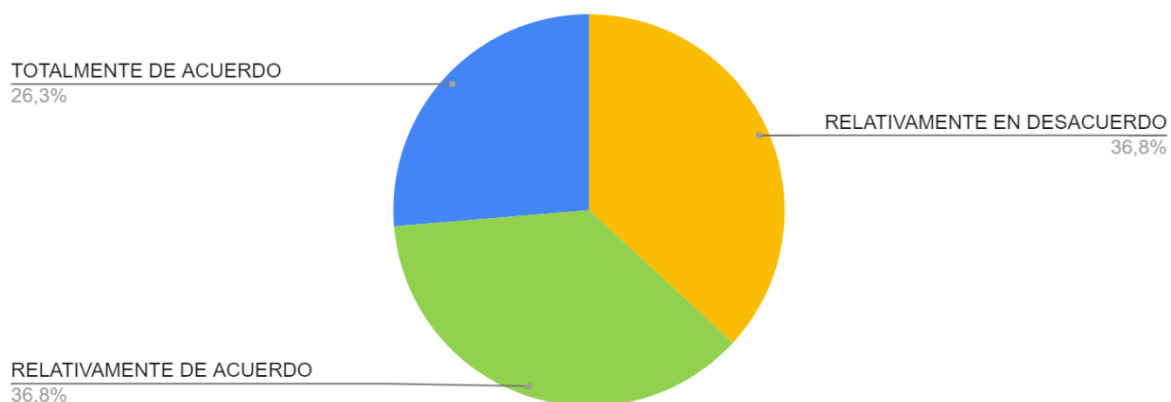
Indicaciones de Dirección

La misma cantidad de encuestados, 36,8% en cada caso, se posicionan en opiniones parciales respecto al estar de acuerdo o desacuerdo con la afirmación, en lo que se refiere a que los directores de la organización dan indicaciones generales sobre el trabajo, pero el personal tiene la responsabilidad sobre el trabajo específico. Existe un 26,3%, posicionándose en un extremo al responder estar totalmente de acuerdo al respecto. (Gráfico N° 12).

Gráfico N° 12: Indicaciones de dirección

Indicaciones generales y específicas

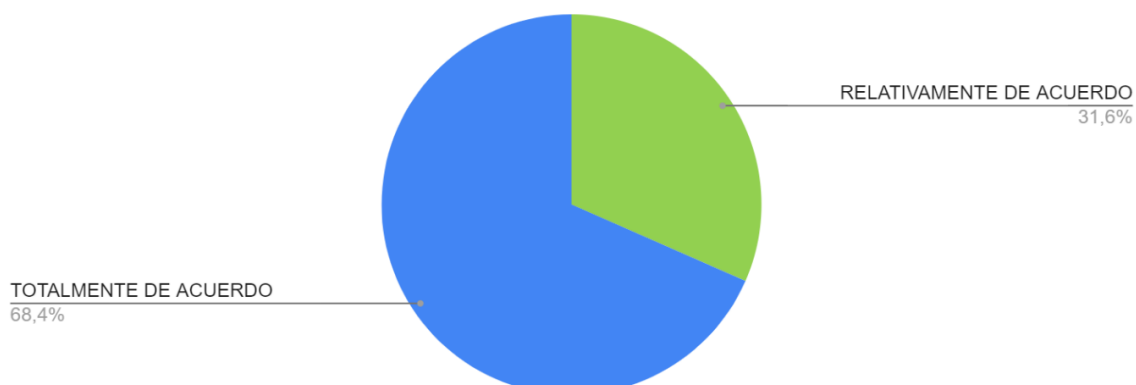
GRAFICO N° 12

**Requisitos para Lograr un Buen Trabajo**

Se puede ver claramente que no existen respuestas en desacuerdo respecto a que para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa, como se observa en el gráfico siguiente (68,4% de los encuestados que manifiestan estar totalmente de acuerdo y un 31,6% relativamente de acuerdo).

Gráfico N° 13: Requisitos para el logro de un buen trabajo*Característica del trabajo para que resulte bien*

GRAFICO N° 13



Problemas y Apoyo de Equipo

Se indagó respecto al trabajo en equipo. En el siguiente gráfico, se muestran las respuestas referidas a los problemas que se presentan el trabajo y si lo resuelven solos y sin recurrir necesariamente a los directores. El 52,6% de respuestas en desacuerdo y el 21,1% relativamente en desacuerdo con lo anunciado referido a que los empleados deben resolver solo los problemas, podemos notar una preferencia por el trabajo en equipo dentro de la organización. Sin embargo, no se puede desconocer el 21,1% de los encuestados que se posicionan en términos de estar relativamente de acuerdo y el 5,3% totalmente de acuerdo, con ello.

Gráfico N° 14: Problemas y apoyo de equipo

Reacciones de los empleados ante problemas en el trabajo

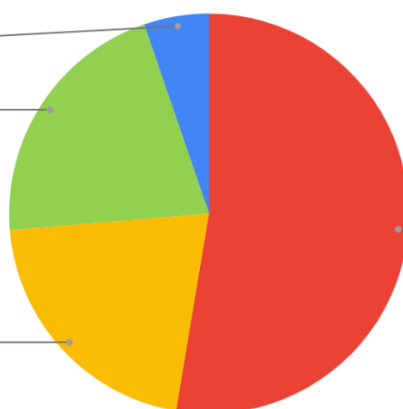
GRAFICO N° 14

TOTALMENTE DE ACUERDO
5,3%

RELATIVAMENTE DE ACUERDO
21,1%

RELATIVAMENTE EN DESACUERDO
21,1%

TOTALMENTE EN DESACUERDO
52,6%



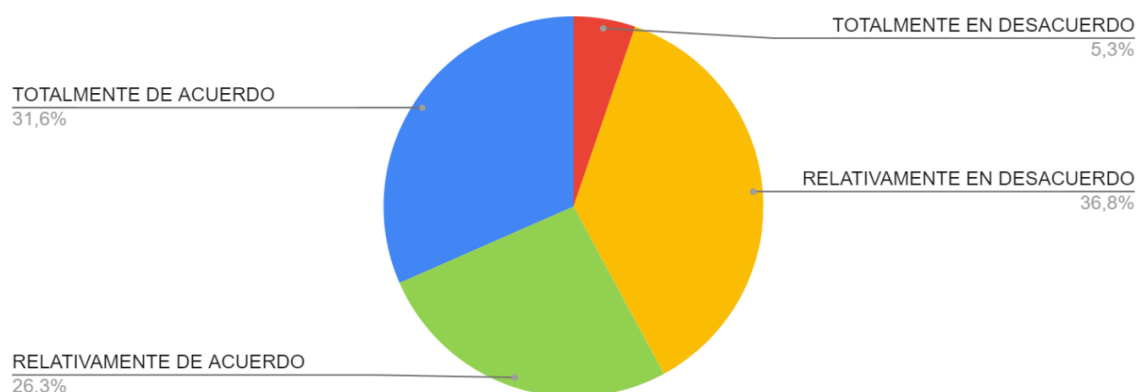
Consecuencias Ante Errores

Un porcentaje del 36,8% de los encuestados considera estar relativamente en desacuerdo con la afirmación de que “es común en vínculos que los errores sean superados solo con disculpas”. En segundo, lugar un 31,6% manifiesta estar totalmente de acuerdo con ello, dejando un resultado para las opciones de relativamente de acuerdo y totalmente en desacuerdo del 26,3% y del 5,3% respectivamente.

Gráfico N° 15: Consecuencias ante errores

Es común en vínculos que los errores sean superados sólo con disculpas.

GRAFICO N° 15

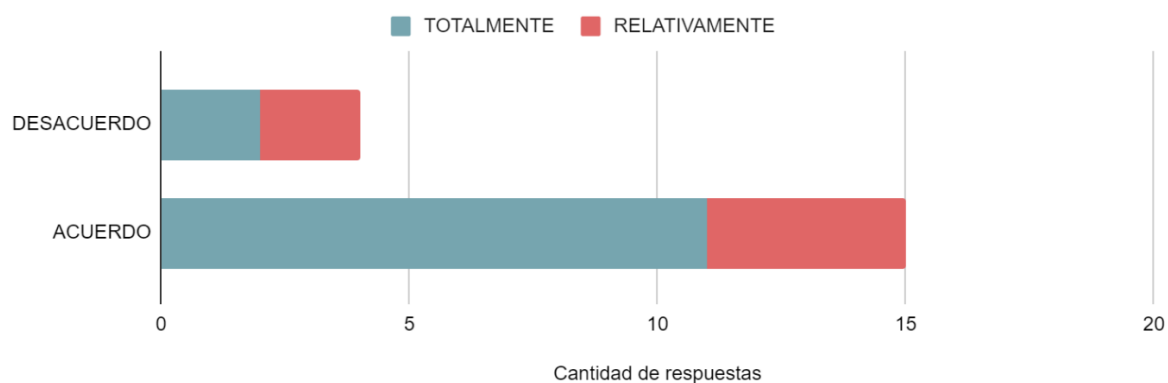
**Responsabilidad**

Un amplio porcentaje de los encuestados expresaron estar de acuerdo, en afirmar que uno de los problemas de la organización es que las personas no asumen sus responsabilidades en el trabajo (15 respuestas). Sumado a 4 personas que consideran estar en desacuerdo con la afirmación. Se puede notar una inclinación notable a considerar esto como verdadero por la mayoría dentro de la organización. (Gráfico N°16).

Gráfico N° 16: Responsabilidad

Problemas respecto a la gente que no asume sus responsabilidades en el trabajo.

GRAFICO N° 16



Resumen Dimensión Responsabilidad

Los resultados obtenidos en esta dimensión nos muestran tanto resultados claramente positivos como puntos negativos en los que es necesario trabajar rápidamente. Como factores positivos, a reforzar, se puede visualizar que existe confianza en la responsabilidad individual de cada miembro, lo cual lleva a que cada uno pueda desenvolverse en sus actividades sin pedir autorización constantemente, siempre que se sigan las indicaciones dadas.

El dato curioso a tener en cuenta es que, si bien el 100% de los miembros está de acuerdo en que el trabajo debe realizarse con responsabilidad, hay un amplio porcentaje que expresa que uno de los problemas de la empresa es que las personas no asumen sus responsabilidades, lo cual puede verse afectado por el hecho de que las equivocaciones o errores que se producen en la labor, simplemente se solucionan con disculpas según los datos.

DIMENSIÓN ANALIZADA: RECOMPENSA

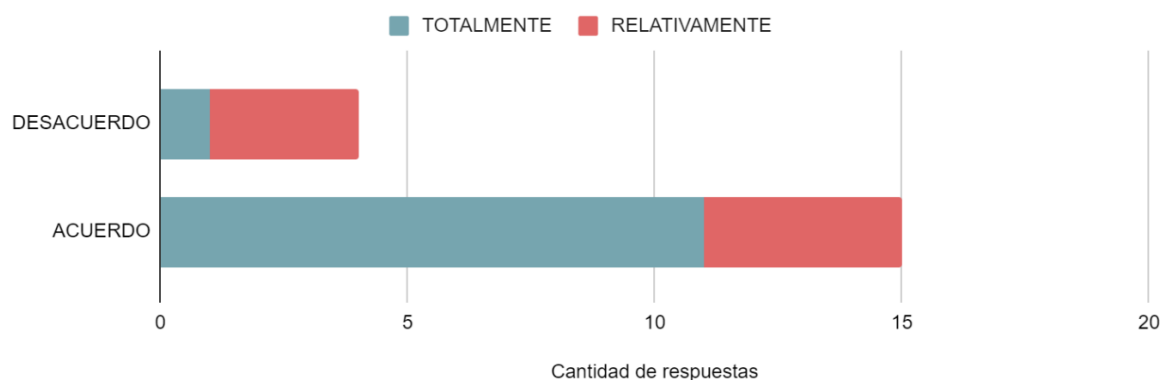
La recompensa es el sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.

Proyección de Carrera

De las personas encuestadas, una mayoría del 57,9% (11 personas) considera encontrarse totalmente de acuerdo respecto a que si se desempeñan mejor tienen posibilidades de llegar a ser directores. Un 21,1% (4 personas) relativamente de acuerdo, dejando para las opciones relativamente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo 4 respuestas a favor de ello. (Gráfico N°17).

Gráfico N° 17: Proyección de carrera*Proyección de carrera*

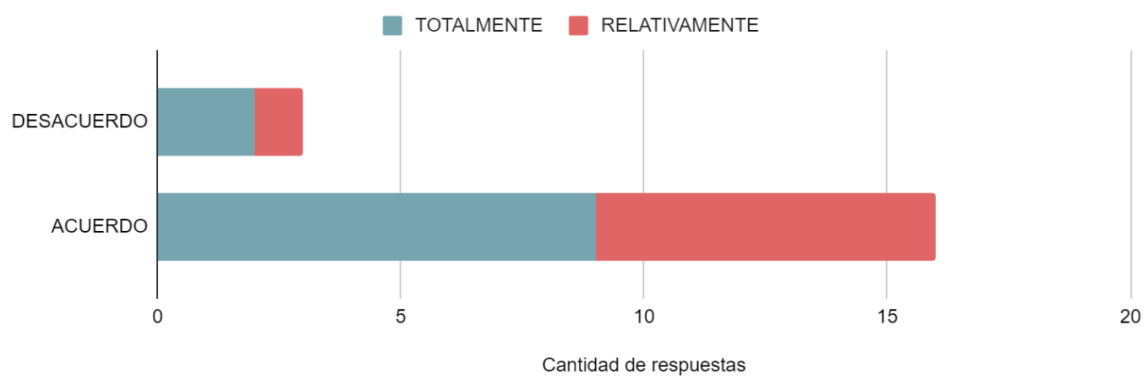
GRAFICO N° 17

**Valoración de los Resultados**

Un amplio porcentaje se menciona estar de acuerdo con que existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho, obteniendo para totalmente de acuerdo y relativamente de acuerdo 16 respuestas en conjunto (84,21%). Sin embargo, 2 personas (10,5%) considera estar totalmente en desacuerdo y solo 1 (5,3%) relativamente en desacuerdo. (Gráfico N°18).

Gráfico N° 18: Valoración de los resultados*Valoración de los resultados*

GRAFICO N° 18



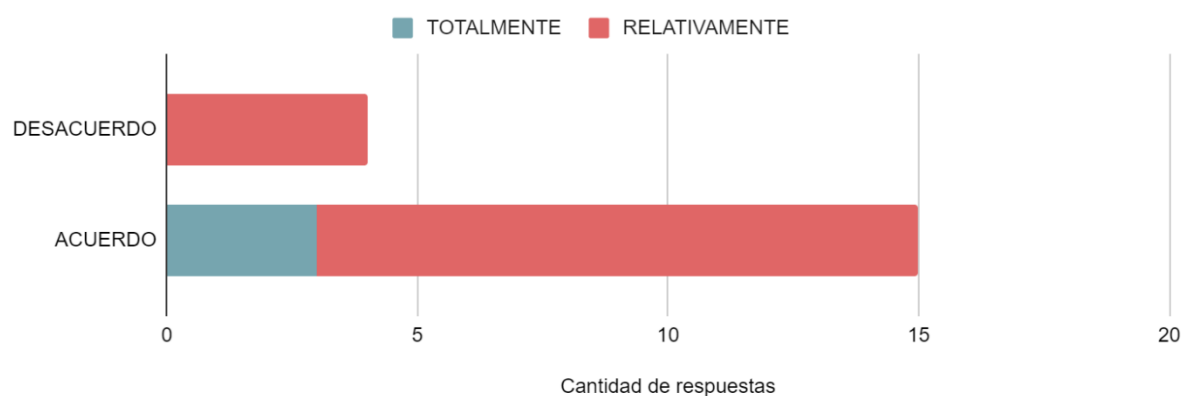
Reconocimiento

En el siguiente gráfico, se puede observar una clara inclinación a estar de acuerdo en que mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe, ya que 15 personas lo afirmaron (78,9%). Un 21,1% está relativamente en desacuerdo con lo enunciado.

Gráfico N° 19: Reconocimiento

Mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe

GRAFICO N° 19

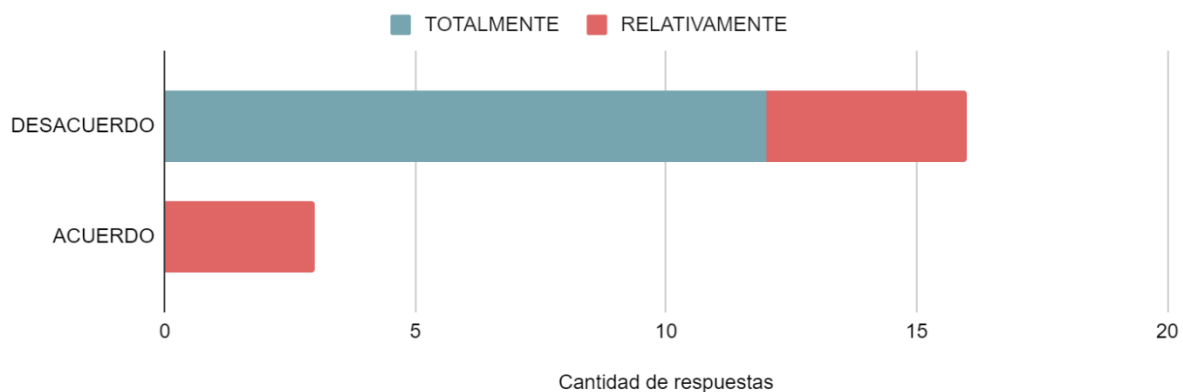


Actitud positiva-negativa

En el gráfico siguiente, se observa una notable inclinación a estar en desacuerdo con la idea de que existe una tendencia a ser más negativo que positivo en la Organización, así lo demuestran las 16 respuestas obtenidas al respecto (84,21%). Finalmente, 3 miembros de la organización (15,8%) expone estar relativamente de acuerdo.

Gráfico N° 20: Actitud positiva-negativa*Actitud negativa o positiva de los integrantes de Vínculos.*

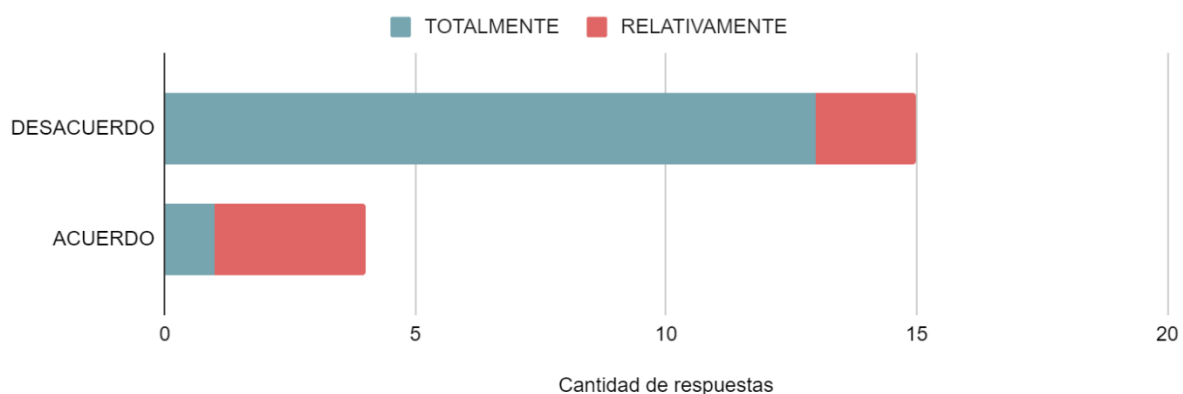
GRAFICO N° 20

**Recompensa y Reconocimiento**

Se visualiza en el gráfico siguiente que, en mayor o menor medida, 15 personas (78,9%) se encuentran en una posición de desacuerdo con el hecho que no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho. Sin embargo, 4 miembros (15,8%) expresan estar de acuerdo respecto al enunciado.

Gráfico N° 21: Recompensa y reconocimiento*Recompensa o reconocimiento por el trabajo bien hecho*

GRAFICO N° 21



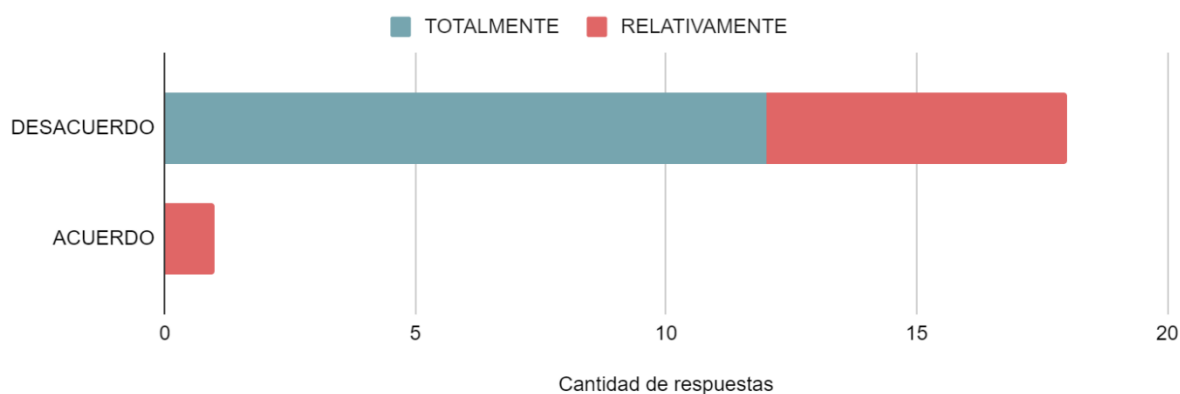
Sanciones

Del total de los encuestados 18 personas (63,2%) consideran estar, en mayor o menor medida, en desacuerdo con la afirmación de que los errores se sancionan en Vínculos. Dejando ver que solo 1 persona se encuentra relativamente de acuerdo con ello.

Gráfico N° 22: Sanciones

Sanción por errores en la organización

GRAFICO N° 22



Resumen Dimensión Recompensa

Bajo lo analizado en dicha dimensión conforme al relevamiento realizado se puede considerar que es una dimensión positiva en la organización. Se deja ver en las respuestas obtenidas que hay una preocupación a nivel general por destacar los trabajos bien hechos sobre los negativos, que se recibe reconocimiento cuando se realiza bien una labor y que, con el esfuerzo y buen desempeño, se puede ascender a puestos de dirección.

Como punto a tener en cuenta, y considerando lo comentado en la dimensión de responsabilidad, más de un 90% estuvo de acuerdo con que los errores no son sancionados. Si bien, no generar un clima hostil donde se castiga ante el mínimo error es favorable, hay un impacto directo con la falta de responsabilidad al asumir compromisos.

DIMENSION ANALIZADA: RIESGO

La siguiente dimensión hace referencia a el sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.

Forma de Trabajo

Poco más de la mitad de los participantes (52,6%) expresa estar relativamente en desacuerdo con que se trabaja en forma lenta, segura y sin riesgos. Sin embargo, un 36,8% está relativamente de acuerdo con dicha afirmación, como se observa en el gráfico N°23. En igualdad de percepción se encuentra los extremos (5,3% tanto totalmente de acuerdo como totalmente en desacuerdo).

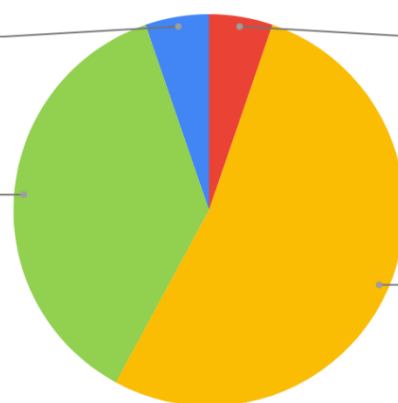
Gráfico N° 23: Forma de trabajo

Se trabaja en forma lenta, segura y sin riesgos

GRAFICO N° 23

TOTALMENTE DE ACUERDO
5,3%

RELATIVAMENTE DE ACUERDO
36,8%



TOTALMENTE EN DESACUERDO
5,3%

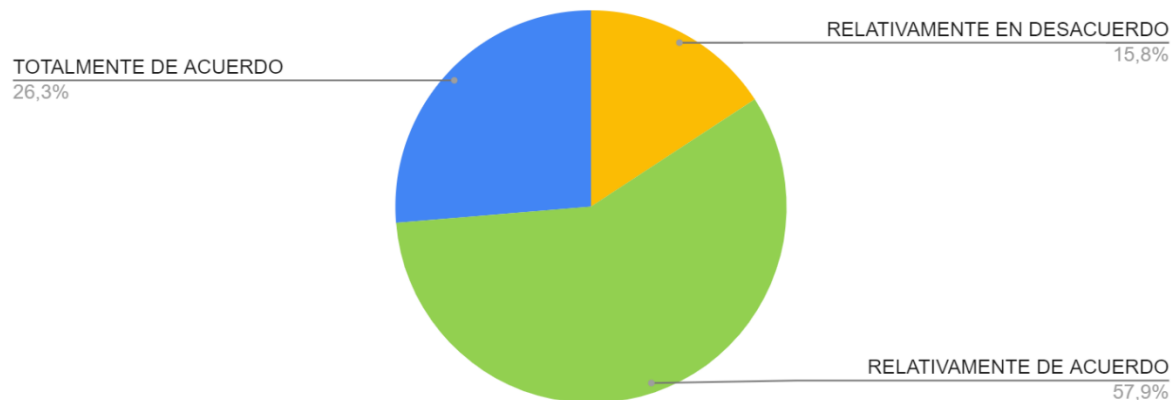
RELATIVAMENTE EN DESACUERDO
52,6%

Toma de Riesgos

La mayoría de los encuestados consideran estar relativamente de acuerdo con la afirmación respecto a que Vínculos se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fue necesario. Así se observa en el gráfico N°24, en el cual sostienen que se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fue necesario (57,9% relativamente y totalmente de acuerdo 26,3%). Finalmente, en relativo desacuerdo un 15,8%.

Gráfico N° 24: Toma de riesgos*Vínculos se ha desarrollado por tomar riesgos*

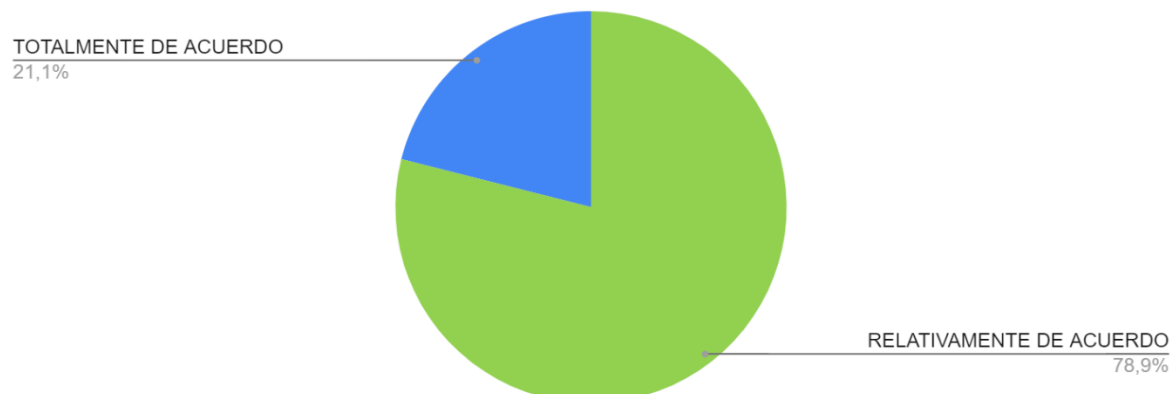
GRAFICO N° 24

**Toma de Decisiones**

La totalidad de los encuestados perciben, como se observa en el gráfico N°25, que la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos (78,9% parcialmente y 21,1% totalmente de acuerdo).

Gráfico N° 25: Toma de decisiones*La toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos.*

GRAFICO N° 25



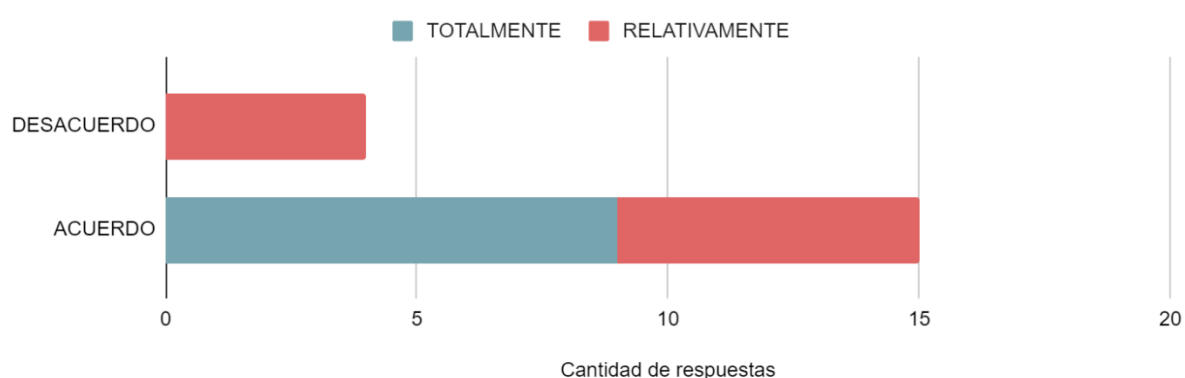
Predisposición a Tomar Riesgos

Poco menos de la mitad de los encuestados, como se observa en el gráfico N°26, expresan estar totalmente de acuerdo en que la dirección de Vínculos está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa. En concordancia con ello, 6 integrantes de la organización (31,6%) se manifiestan en relativo acuerdo. Mientras que 4 de ellos (21,1%) se manifestaron en relativo en desacuerdo.

Gráfico N° 26: Predisposición a tomar riesgos

La dirección de Vínculos está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa

GRAFICO N° 26

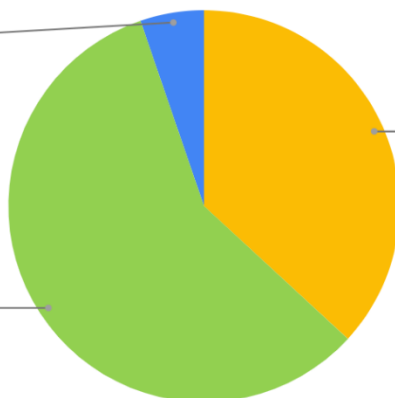


Predisposición a Tomar Riesgos para Crecer

De acuerdo con el gráfico siguiente, el 57,9% de los encuestados considera estar relativamente de acuerdo en lo que se refiere a que para que la empresa sea superior hay que correr grandes riesgos y en un porcentaje notablemente menor un 5,3% está totalmente de acuerdo con ello. Por otro lado, un 36,8% indica estar relativamente en desacuerdo

Gráfico N° 27: Predisposición a Tomar Riesgos para Crecer*Para que la empresa sea superior hay que correr grandes riesgos*

GRAFICO N° 27

TOTALMENTE DE ACUERDO
5,3%RELATIVAMENTE DE ACUERDO
57,9%RELATIVAMENTE EN DESACUERDO
36,8%**Resumen dimensión riesgo**

El análisis de esta dimensión tiene sus matices. Gran porcentaje de los miembros de Vínculos mencionaron que en la organización se trabaja de forma lenta, cautelosa y sin riesgo. Aunque consideran que la dirección estaría dispuesta a correr riesgos por una buena iniciativa. Esto podría leerse, que hay un apoyo a la idea general de que hay que correr riesgos para ser superiores.

DIMENSIÓN ANALIZADA: CALIDEZ

Calidez es evaluada como la percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.

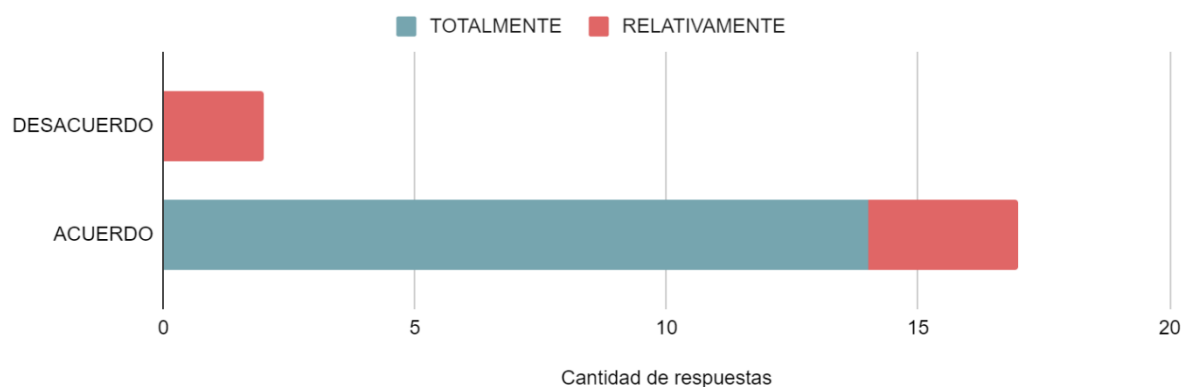
Ambiente de Amistad

Como demuestra el gráfico N°28, una gran mayoría de los integrantes de Vínculos están totalmente de acuerdo con la afirmación referida que entre los miembros de vínculos predomina un ambiente de amistad (17 propuestas a favor). No obstante, 2 integrantes de la misma expresan estar relativamente en desacuerdo.

Gráfico N° 28: Ambiente de amistad

Entre los miembros de Vínculos predomina un ambiente de amistad

GRAFICO N° 28

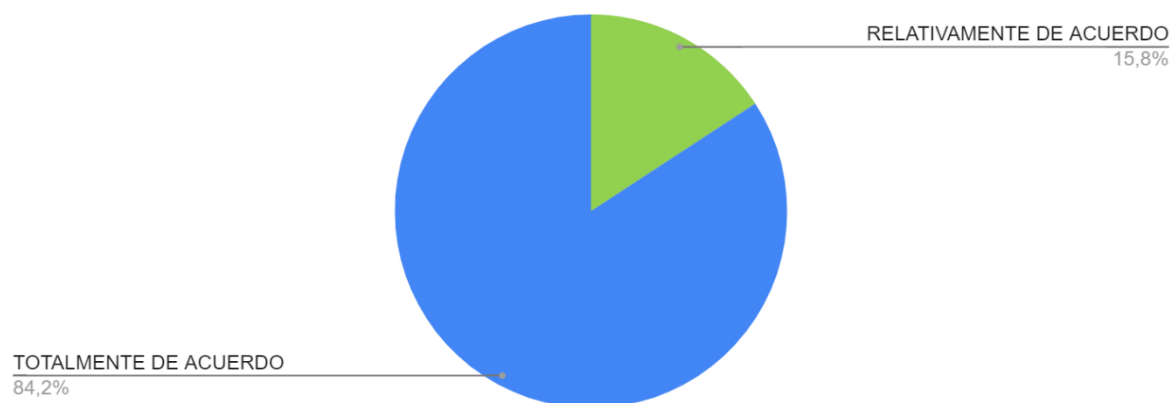
**Ambiente de Trabajo**

La totalidad de los encuestados consideran estar, en menor o mayor medida, respecto a que vínculos se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado. Siendo un 15,8% las respuestas en relativo acuerdo y un 84,2% totalmente de acuerdo. (Gráfico N°29)

Gráfico N° 29: Ambiente de trabajo

Vínculos se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado

GRAFICO N° 29

**Relaciones Interpersonales**

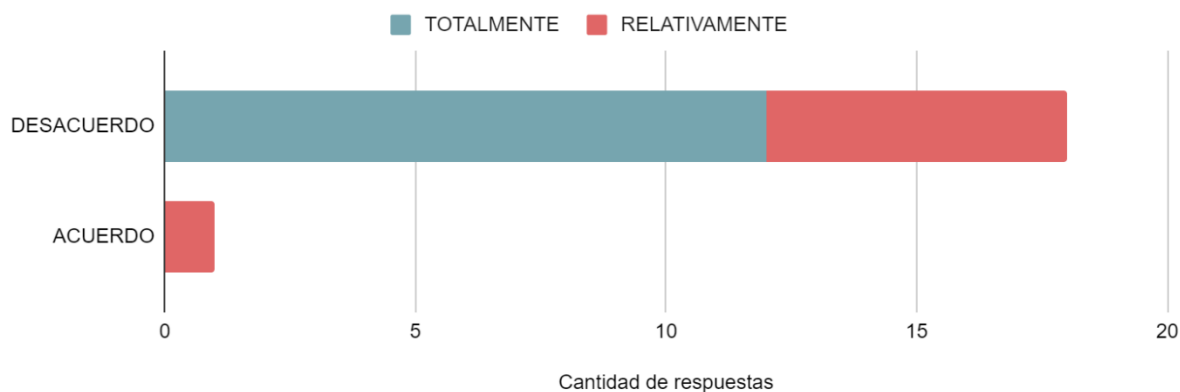
En el gráfico siguiente, se observa que una amplia mayoría de los encuestados manifiesta estar totalmente (12 respuestas - 63,2%) y relativamente en desacuerdo (6 respuestas - 31,6%) con la

afirmación que cuesta mucho llegar a tener amigos en la empresa. Mientras que observamos solo 1 respuesta en relativo de acuerdo con dicha afirmación.

Gráfico N° 30: Relaciones interpersonales

Generación de vínculos personales

GRAFICO N° 30



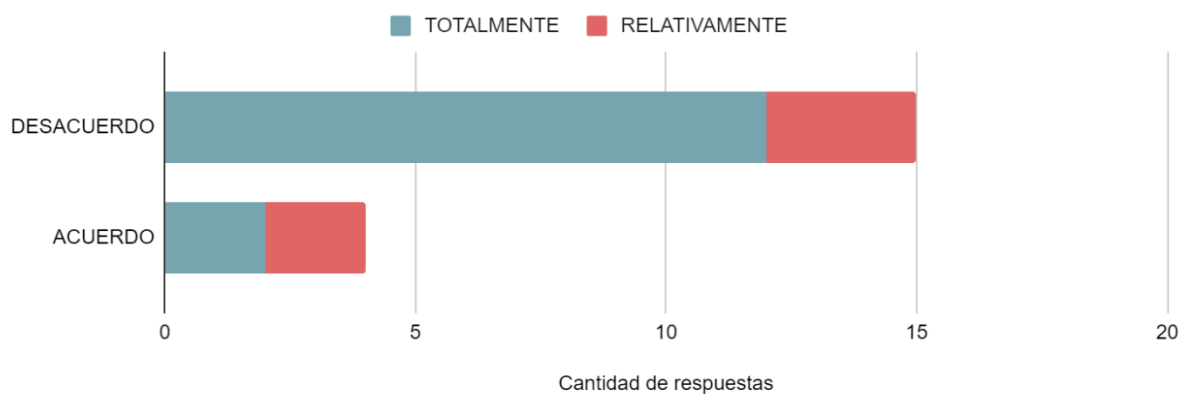
Ambiente de Trabajo – Atención al Otro

Se puede ver en el gráfico, que 12 de los encuestados (63,2%) muestran estar totalmente en desacuerdo y 3 de ellos (15,8%) están en relativo desacuerdo en lo que se refiere a que en Vínculos la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás. Mientras que un 21% de los integrantes consideran estar en relativo y total acuerdo con ello, teniendo 2 respuestas cada alternativa respectivamente

Gráfico N° 31: Ambiente de trabajo, atención al otro

Indiferencia entre los integrantes de la organización

GRAFICO N° 31



Resumen Dimensión Calidez

La virtualidad, en principio impuesta por la condición sanitaria, influye en la creación de estos lazos y sentimiento de amistad o cercanía que se pudo formar entre los miembros. Como se dijo los humanos somos seres sociales. Según los resultados, esta dimensión se considera como uno de los puntos fuertes principales de Vínculos Consultoría Empresarial. Las respuestas fueron ampliamente positivas, al dejar en evidencia el ambiente de amistad presente entre los miembros, la posibilidad de formar lazos de amistad que trascienden a la organización y las buenas relaciones que se forman entre todos en la misma, independientemente del rol que ejerzan. Este es un factor que la organización debe cuidar y velar por mantener como punto fuerte.

DIMENSION ANALIZADA: APOYO

La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.

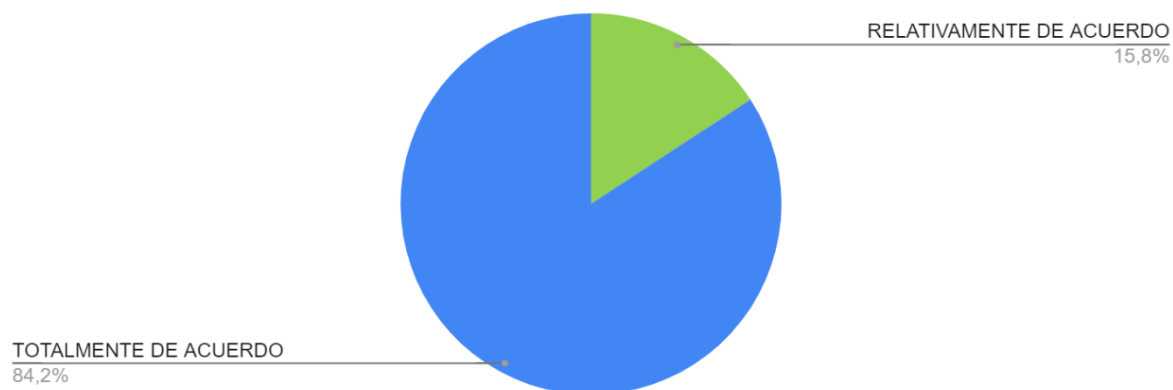
Relaciones Humanas entre Jerarquías

La totalidad de los encuestados consideran estar, en menor o mayor medida, de acuerdo en lo que se refiere a que en vínculos existen buenas relaciones humanas entre los asesores y dirección. Siendo un 15,8% las respuestas en relativo acuerdo y un 84,2% totalmente de acuerdo, como se observa en el gráfico siguiente.

Gráfico N° 32: Relaciones humanas entre jerarquías

Relaciones humanas entre los asesores y dirección

GRAFICO N° 32



Empatía de la Dirección

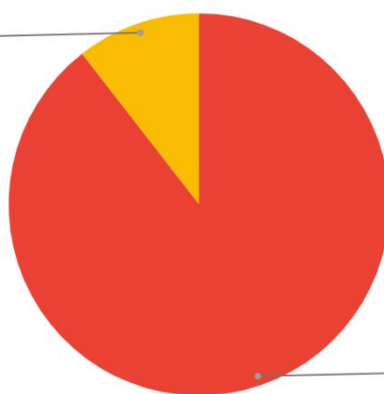
La totalidad de los encuestados, consideran estar en desacuerdo respecto a que en Vínculos los directores son poco comprensivos cuando se comete un error. Así lo comprueba el 89,5% las respuestas en total desacuerdo y un 10,5% relativamente en desacuerdo (Gráfico N°33).

Gráfico N° 33: Empatía de la dirección

Comprensión de los directores cuando se comete un error

GRAFICO N° 33

RELATIVAMENTE EN DESACUERDO
10,5%



TOTALMENTE EN DESACUERDO
89,5%

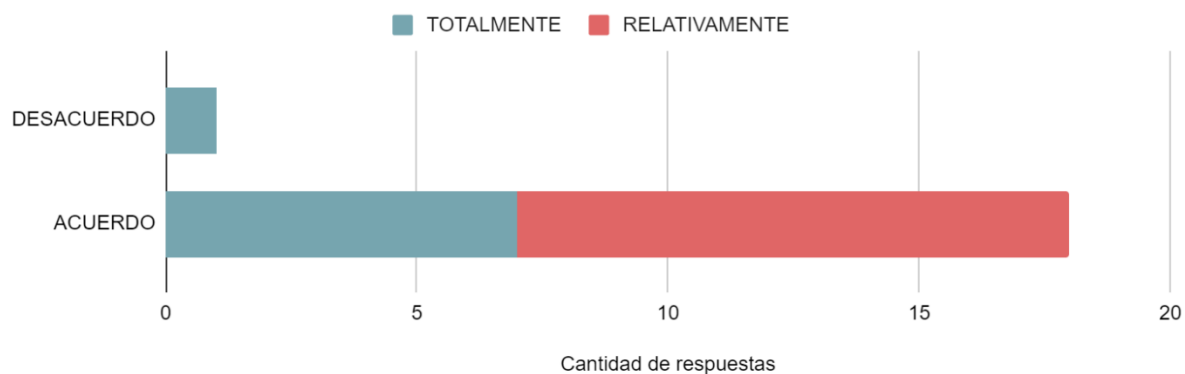
Calidez Humana de la Dirección

Con 18 respuestas inclinadas a afirmar que, en Vínculos, la dirección se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno, se puede suponer que es un punto fuerte de la organización. (Gráfico N°34).

Gráfico N° 34: Calidez humana de la dirección

La dirección se esfuerza por conocer las aspiraciones de los miembros

GRAFICO N° 34

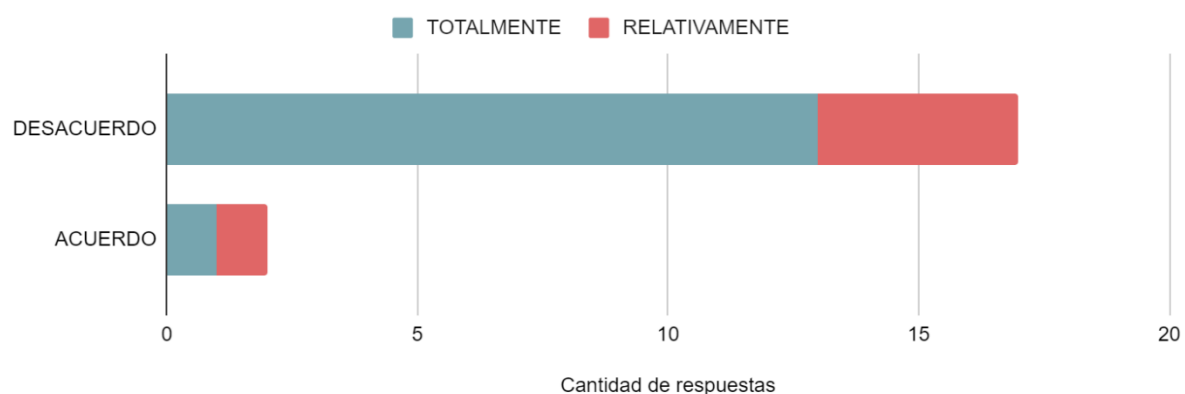
**Relación de Confianza entre Jerarquías**

De los 19 encuestados, 13 de ellos (68,4%) manifiestan estar totalmente en desacuerdo en lo que se refiere a que no existe mucha confianza entre directores y asesores, siendo la respuesta más seleccionada, a lo que podemos agregar 4 personas (21,1%) relativamente en desacuerdo. Existiendo una minoría de 2 personas que se expresa en, total o relativo acuerdo.

Gráfico N° 35: Relación de confianza entre jerarquías

Relación de confianza entre directores y asesores

GRAFICO N° 35

**Calidez Humana de los directivos**

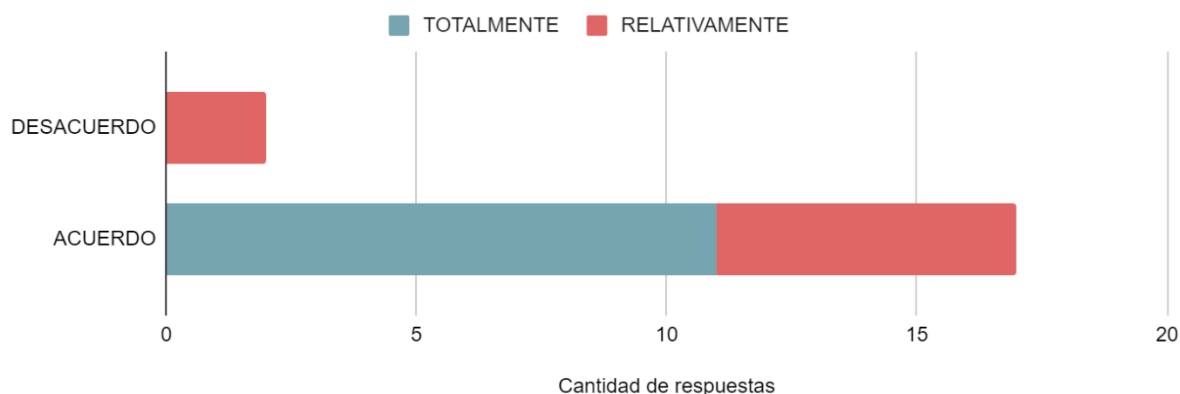
En color azul en el gráfico siguiente, se pueden observar las 11 respuestas (57,9%) que expresan estar totalmente de acuerdo en que la dirección de Vínculos muestra interés por las

personas, por sus problemas e inquietudes. Sólo 2 integrantes de la organización se encuentran relativamente en desacuerdo con ello, dejando notar una clara inclinación de los miembros de la organización de estar de acuerdo con lo enunciado.

Gráfico N° 36: Calidez humana de los directivos

Demostración de interés de la organización por las personas, por sus problemas e inquietudes

GRAFICO N° 36

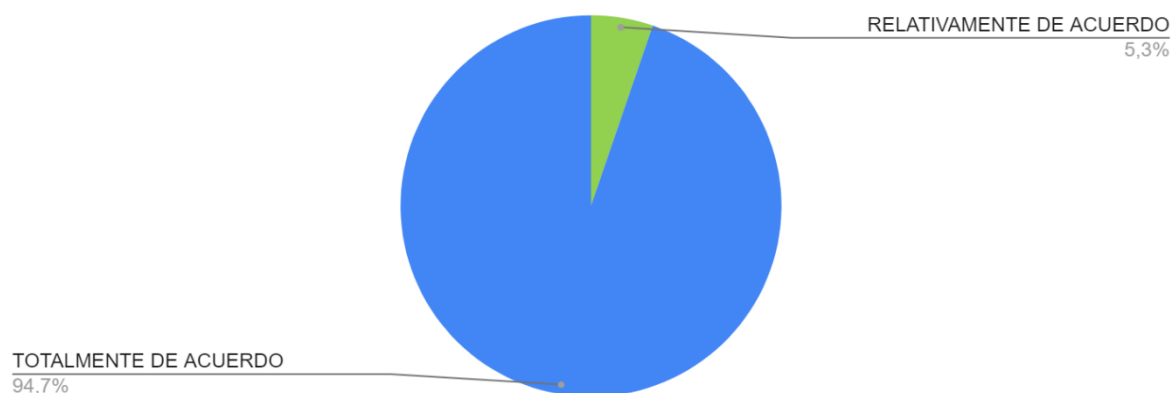


Cooperación del Equipo

Los 19 encuestados, el 94,7% está completamente de acuerdo y el 5,3% en relativo acuerdo respecto a que cuando tienen que hacer un trabajo difícil, pueden contar con la ayuda de los compañeros y de la dirección (gráfico N°37). Con estos resultados podemos suponer que hay una marcada cultura dentro de la empresa donde uno de los valores presentes es el trabajo en equipo.

Gráfico N° 37: Cooperación del equipo*Cooperación entre los integrantes de la organización*

GRAFICO N° 37

**Resumen Dimensión Apoyo**

En esta dimensión, se analiza la percepción de la ayuda recíproca entre los distintos miembros de la organización y la colaboración para enfrentar problemas. En los valores de Vínculos se menciona el trabajo en equipo como uno de ellos, pero esto no asegura que sea así en todas las organizaciones que mencionan dicho valor.

Todo apunta a señalar que quienes ocupan la dirección de Vínculos tienen presente dicho valor en su día a día. Las respuestas concluyen en que los directivos son comprensivos ante posibles equivocaciones y que se esfuerzan por conocer a cada uno individualmente, saber sus aspiraciones. En concordancia con la dimensión de calidez, existe la confianza entre directores y asesores dentro de la organización y una clara posibilidad de ayuda mutua ante labores o actividades que presenten dificultad para alguno de los miembros.

A juicio personal, considero que esta dimensión tiene estrecha relación con la dimensión de calidez, por lo que es importante potenciarlas en conjunto para mantener el espíritu de la organización.

DIMENSION ANALIZADA: NORMAS

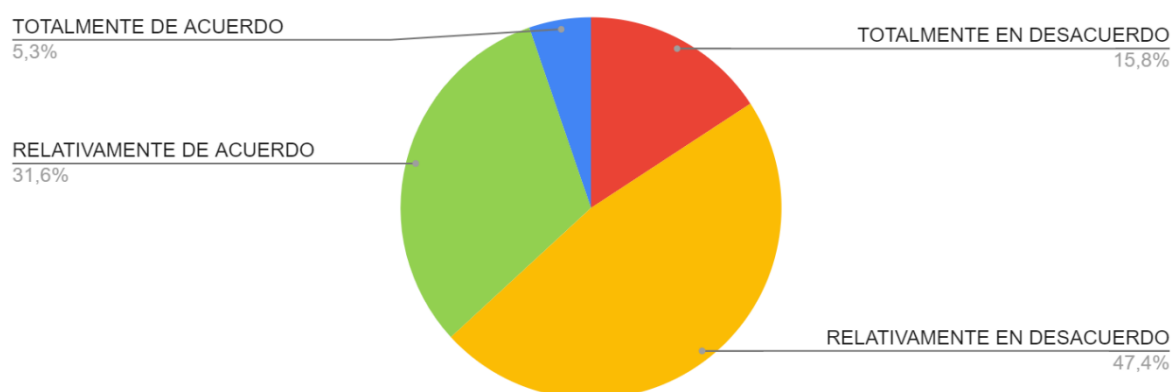
Bajo esta dimensión se busca descubrir ver la percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. Énfasis puesto en hacer un buen trabajo.

Exigencia de Rendimiento

Con la afirmación de que se les exige un rendimiento muy alto en el trabajo, se puede observar una variedad de respuestas al respecto. Un 47,4% está en relativo desacuerdo y por el contrario un 31,6% está en relativo acuerdo. En posiciones extremas, un 15,8% en desacuerdo y 5,3% de acuerdo. (Gráfico 38).

Gráfico N° 38: Exigencia de rendimiento*Exigencia de rendimiento*

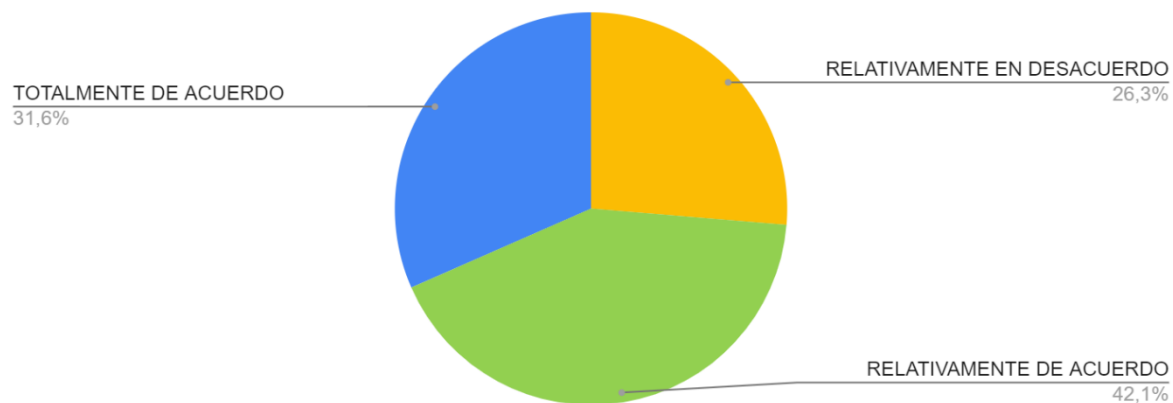
GRAFICO N° 38

**Mejoramiento de las Tareas**

El gráfico N°39, muestra en color verde aquellas personas encuestadas que se manifestaron en estar relativamente de acuerdo (42,1%), en azul aquellos quienes están totalmente de acuerdo (31,6%) y finalmente en amarillo (26,3%) las respuestas de quienes están relativamente en desacuerdo, en lo que se refiere a que para la dirección de vínculos toda tarea puede ser realizada de mejor manera.

Gráfico N° 39: Mejoramiento de las tareas*Mejoramiento de las tareas*

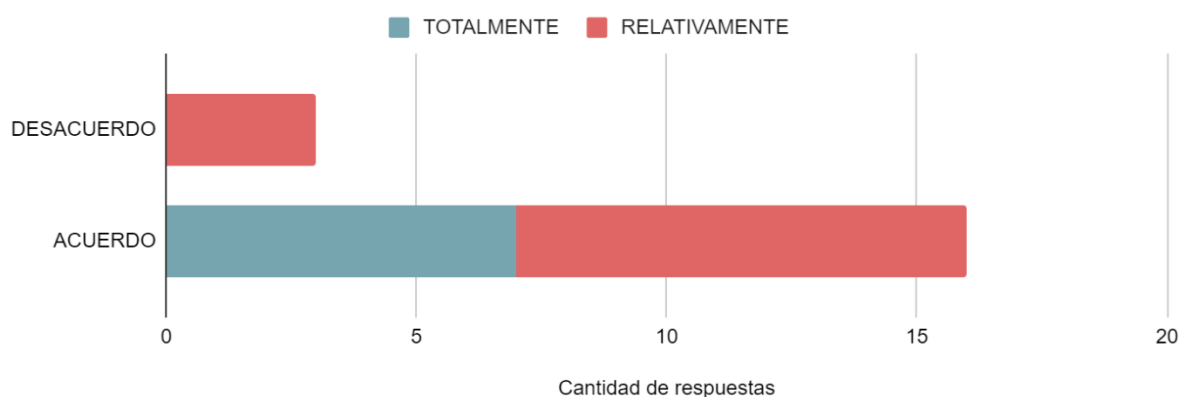
GRAFICO N° 39

**Mejora del Trabajo Individual y Grupal**

En mayor o menor medida los encuestados reflejan estar de acuerdo con la afirmación que la empresa demanda que se mejore el trabajo individual y grupal, obteniendo 16 respuestas al respecto. Siendo 3 personas (15,8%) quienes están relativamente en desacuerdo.

Gráfico N° 40: Mejora del trabajo individual y grupal*Mejora del trabajo individual y grupal*

GRAFICO N° 40



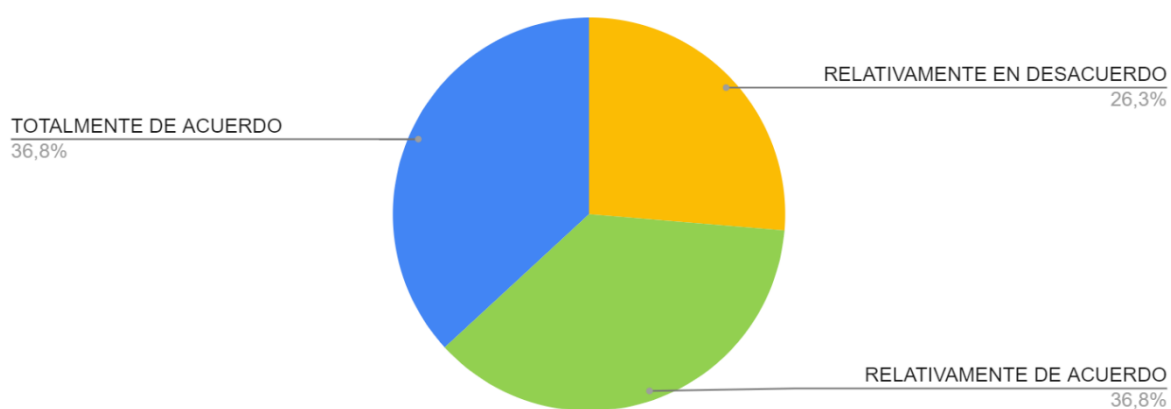
Motivación y Rendimiento

En igual cantidad de respuestas (36,8%) los encuestados manifestaron estar en total y relativo acuerdo respecto a que la empresa logrará mejorar el rendimiento por sí solo cuando los trabajadores estén contentos (Gráfico N°41). Estando relativamente en desacuerdo se manifestó el 26,3% de las respuestas.

Gráfico N° 41: Motivación y rendimiento

Motivación y sus consecuencias en el rendimiento

GRAFICO N° 41

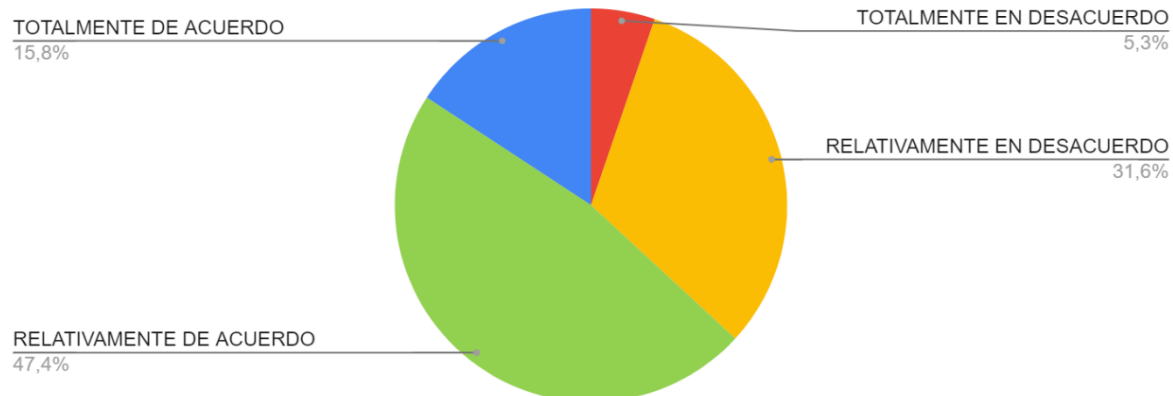


Foco de Valoración en un Trabajo

En el gráfico siguiente, sobre si se valoran más las características personales del trabajo que el rendimiento en el trabajo se puede observar en color verde las respuestas de aquellos que respondieron estar relativamente de acuerdo (47,4%), en amarillo quienes manifiestan estar relativamente en desacuerdo (31,6%). Totalmente de acuerdo en azul con el 15,8% de respuestas y finalmente con el 5,3% en rojo aquellas respuestas totalmente en desacuerdo.

Gráfico N° 42: Foco de valoración en un trabajo*Valoración de las características personales del trabajo en su rendimiento*

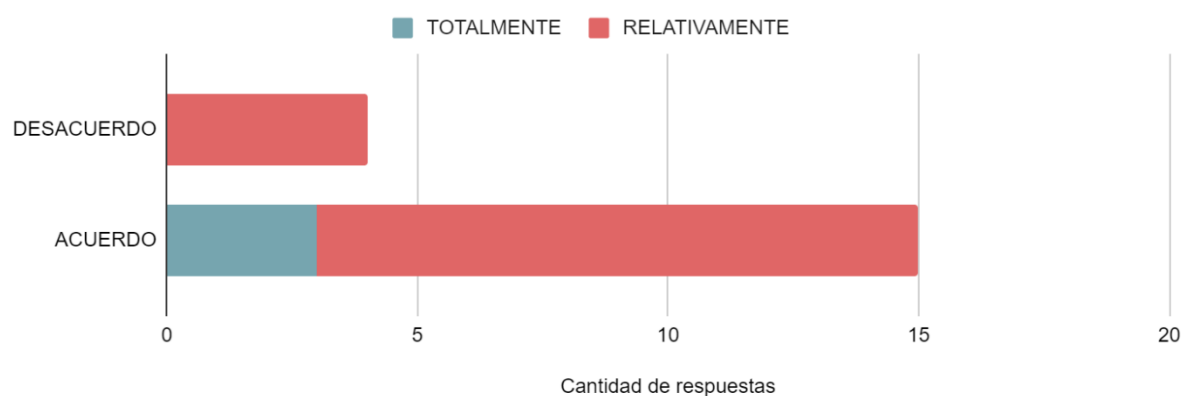
GRAFICO N° 42

**Preocupación Individual por el Trabajo Bien Hecho**

Se deja ver en el gráfico N°43, que 12 (63,2%) de los encuestados está relativamente de acuerdo respecto a que las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo, sumado a 3 integrantes (15,8%) quienes están totalmente de acuerdo. Un total de 4 (21,1%) miembros de la organización están relativamente en desacuerdo

Gráfico N° 43: Preocupación individual por el trabajo bien hecho*Preocupación individual por el trabajo bien hecho sobre las fallas*

GRAFICO N° 43



Resumen Dimensión Normas

Como resultado de lo evaluado en esta dimensión, podemos decir que se tiene la opinión que en la organización no se exigen altos niveles de rendimiento que pueden ser agobiantes para los miembros.

Como datos interesantes a mencionar, la mayoría de los encuestados opina que quienes están en la dirección constantemente insisten en mejorar el desempeño, tanto individual como grupal y que consideran que toda tarea puede ser realizada de mejor manera. En este punto es importante conocer con qué punto de vista se tienen dichas opiniones. Es decir, si estos deseos de mejora se plantean como incentivos para mejorar en conjunto el desempeño de Vínculos o se propone desde un punto de presión individual hacia el trabajo de los miembros.

DIMENSION ANALIZADA: CONFLICTO

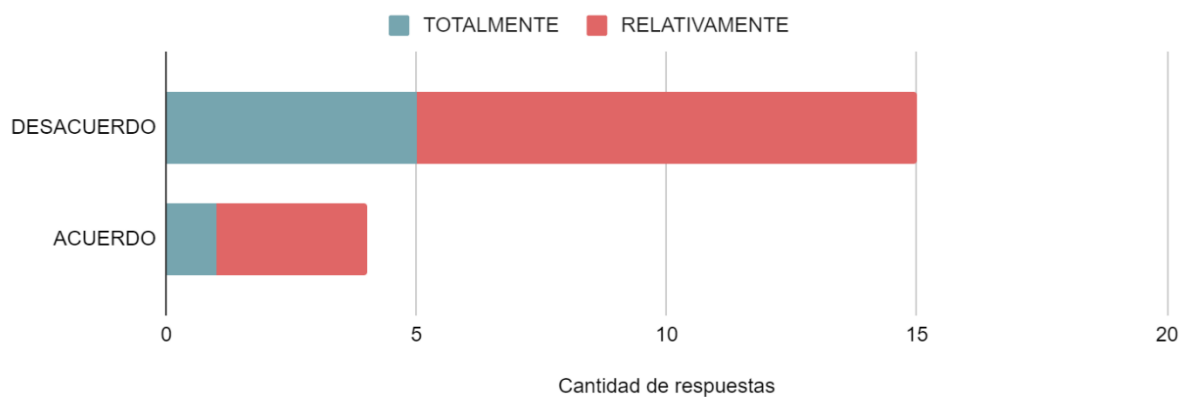
El sentimiento que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas en forma abierta.

Discusiones y Desacuerdos

Se puede observar, en siguiente gráfico, que, con 15 respuestas, una gran mayoría se muestran en desacuerdo en que en la organización la mejor manera de causar una buena impresión es evitar discusiones y desacuerdos. Mientras que, en contraposición, 3 miembros se manifiestan relativamente de acuerdo y sólo 1 totalmente de acuerdo con lo enunciado.

Gráfico N° 44: Discusiones y desacuerdos*Evita discusiones y desacuerdos*

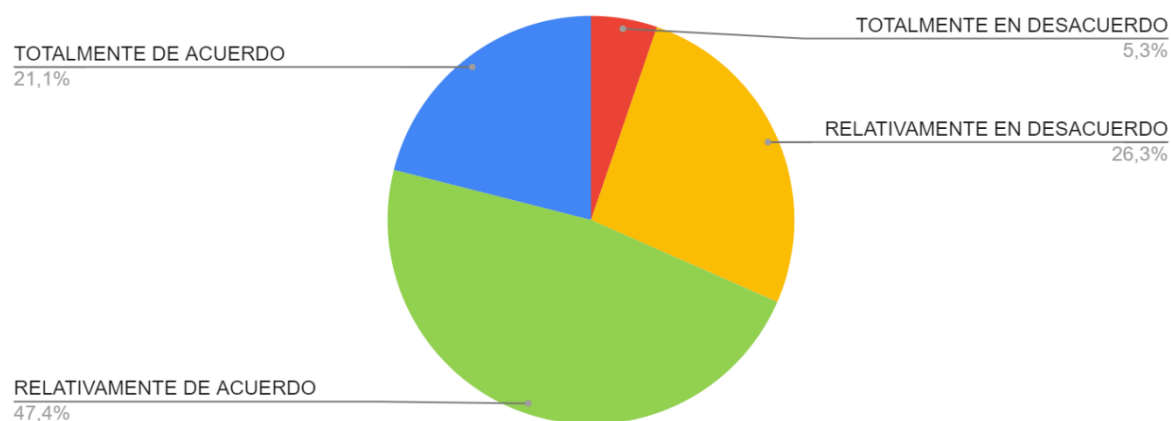
GRAFICO N° 44

**Intercambio de Opiniones como Oportunidad**

Con referencia a que las discrepancias entre las distintas áreas y miembros pueden ser útiles para la empresa un 47,4% de los resultados manifiestan estar relativamente de acuerdo con lo anunciado. Un 26,3% está en relativo desacuerdo, 21,1% totalmente de acuerdo y en pequeña cantidad un 5,3% totalmente en desacuerdo.

Gráfico N° 45: Intercambio de opiniones como oportunidad*Discrepancias entre las distintas áreas y miembros son útiles para la organización*

GRAFICO N° 45



Ambiente para el Intercambio de Opiniones

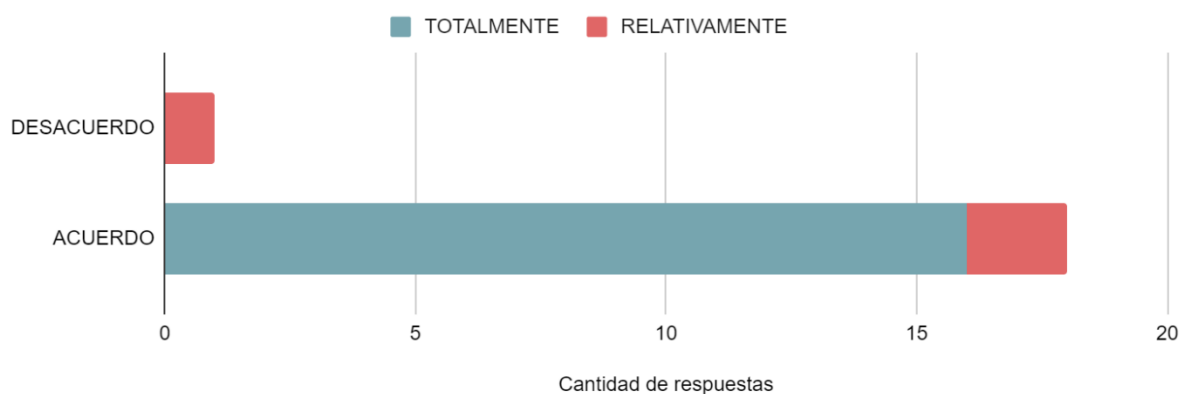
Del total de las respuestas obtenidas, 16 personas (84,2%) considera estar totalmente de acuerdo con el hecho de que en la organización se alienta a decir lo que se piensa, inclusive, aunque esto genere desacuerdos con la dirección. Dejando sólo 1 (5,3%) miembro de la organización expresarse estar relativamente en desacuerdo. (Gráfico N°46)

Se puede estimar bajo estos resultados, que el liderazgo que se ejerce en la organización es de carácter participativo apoyando el intercambio de ideas, ya que no tenemos ninguna respuesta completamente en desacuerdo con lo enunciado.

Gráfico N° 46: Ambiente para el intercambio de opiniones

Ambiente para el intercambio de opiniones

GRAFICO N° 46

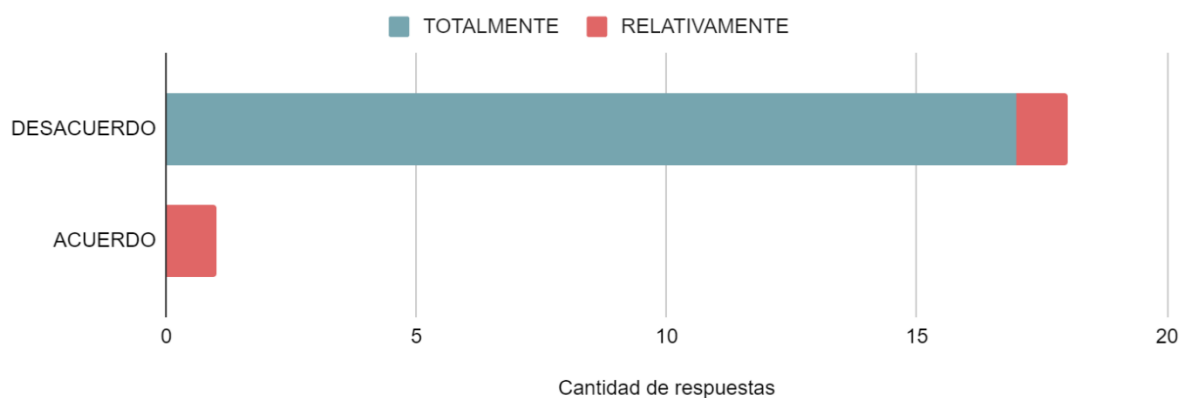


Ambiente Oportuno para Emitir Opiniones

Como se observa en el siguiente gráfico, una amplia mayoría de los encuestados, 17 personas (89,5%), está completamente en desacuerdo con el hecho de que en Vínculos no se toman en cuenta las distintas opiniones. Con igual cantidad de respuestas están aquellas personas que se manifiestan relativamente en desacuerdo y relativamente de acuerdo, dejando ver una clara tendencia a estar en desacuerdo con lo enunciado.

Gráfico N° 47: Ambiente oportuno para emitir opiniones*Ambiente para el intercambio de opiniones*

GRAFICO N° 47

**Resumen Dimensión Conflicto**

El nombre de esta dimensión puede sonar rudo, pero ella hace referencia a si los directivos dan lugar a las opiniones de los diferentes miembros de la organización por más divergentes sean sus puntos de vista.

Los miembros de Vínculos expresaron a lo largo de las respuestas referidas a la dimensión de referencia que, en la organización, los que forman parte de la dirección alientan a todos a expresar sus diferentes puntos de vista, aunque se tengan opiniones opuestas. Las discrepancias y discusiones son alentadas por la dirección para llegar a acuerdos y así tomar decisiones conjuntamente.

Es importante mantener esta percepción favorable, ya que incentiva la generación de ideas que pueden llevar a obtener grandes oportunidades y/o beneficios a la organización, y no menos importante la oportunidad de que todos en la organización puedan ser escuchados y sentirse partícipes de las decisiones.

DIMENSION ANALIZADA: IDENTIDAD

El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico.

Satisfacción Laboral

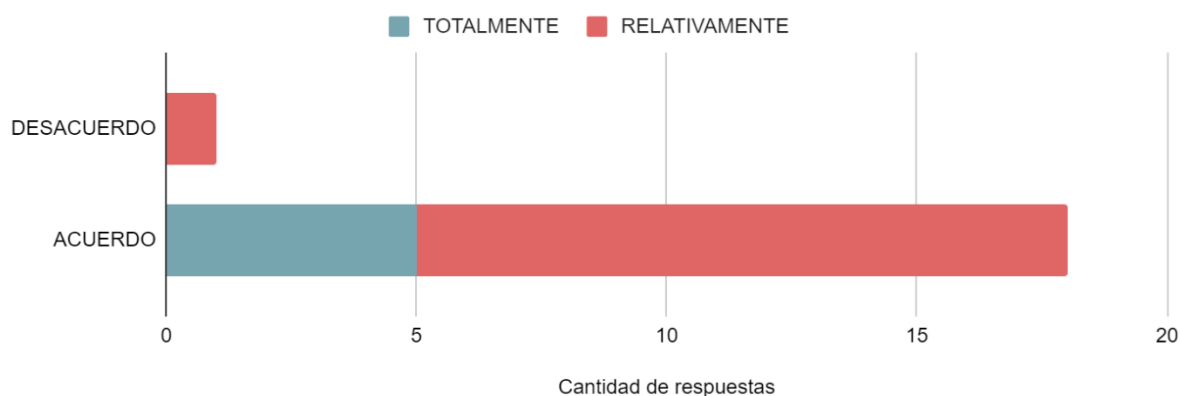
El gráfico deja ver que 18 miembros de la organización (94,7%) encuestados están de acuerdo en que los miembros de la organización están satisfechos de estar en Vínculos Consultoría Empresarial.

Como se comentó en el aparte de Satisfacción en el marco teórico, no a todas las personas le producen satisfacción los mismos factores, por lo cual que un alto porcentaje de los encuestados expresen estar de acuerdo con lo anunciado es un elemento altamente positivo para la organización.

Gráfico N° 48: Satisfacción laboral

Los miembros de Vínculos están satisfechos de pertenecer a la organización

GRAFICO N° 48

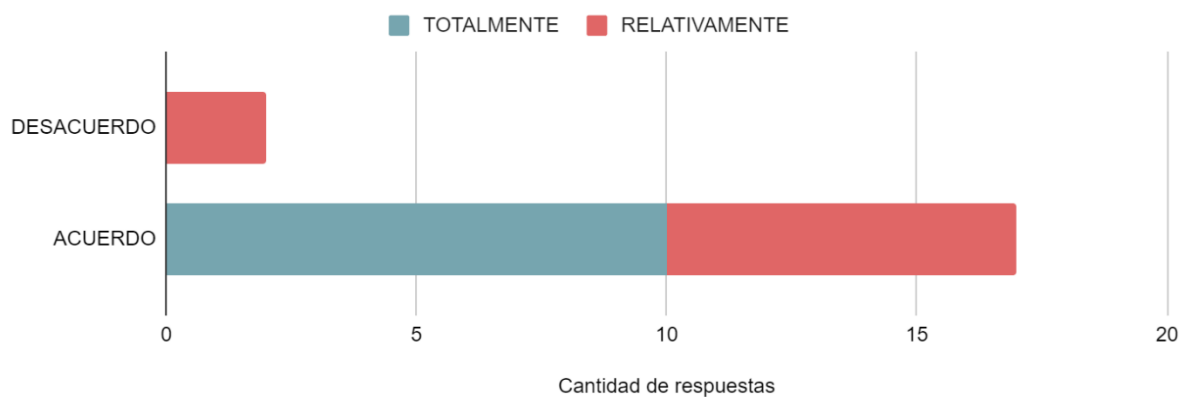


Sentido de Pertenencia en el Equipo

En el siguiente gráfico, en azul se puede ver la respuesta de aquellos 10 miembros de Vínculos (52,6%) están totalmente de acuerdo respecto a sentirse que pertenecen a un grupo de trabajo que funciona bien. Seguido por 7 personas (36,8%) que está relativamente de acuerdo y finalmente, una minoría que expresa estar relativamente en desacuerdo con lo enunciado.

Gráfico N° 49: Sentido de pertenencia en el equipo*Sentido de pertenencia en el equipo del cual se es parte*

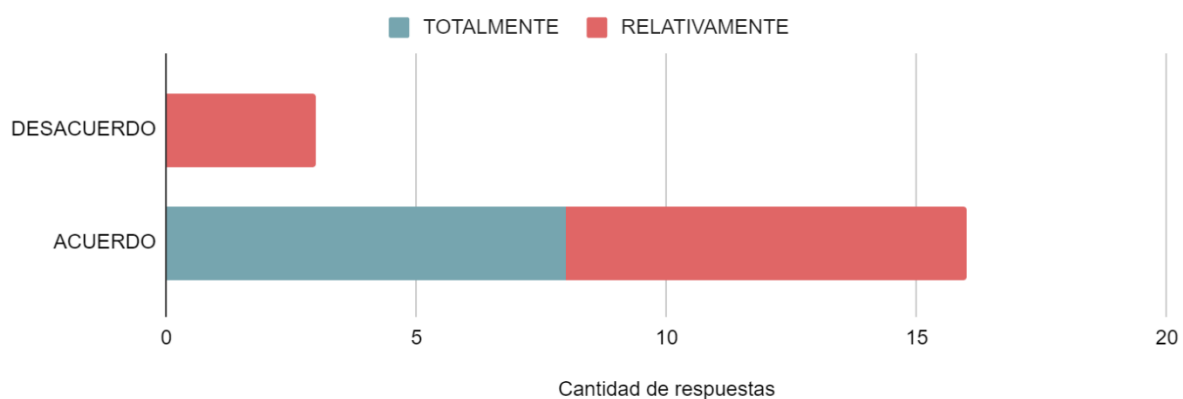
GRAFICO N° 49

**Lealtad Hacia la Empresa**

El gráfico refleja que una mayoría de 16 personas consideran estar totalmente / relativamente de acuerdo respecto a que existe lealtad hacia la empresa. Sin embargo, 3 miembros de la organización (15,8%) tiene una opinión de estar relativamente en desacuerdo en ello.

Gráfico N° 50: Lealtad hacia la empresa*Lealtad hacia la organización*

GRAFICO N° 50



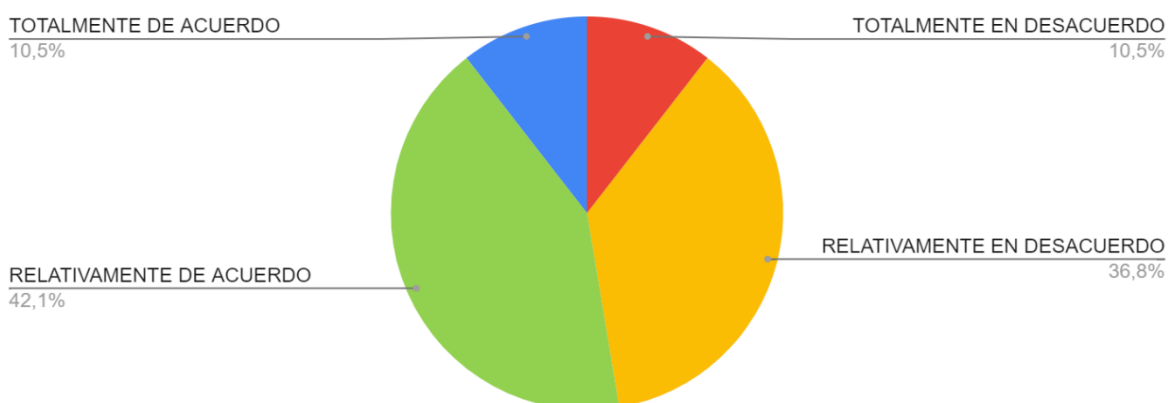
Intereses Propios sobre los Organizacionales

Al decir que “en Vínculos la mayoría de las personas están más preocupados en sus propios intereses” se obtuvo como resultado que el 42,1% de los encuestados considera estar relativamente de acuerdo y un 36,8% relativamente en desacuerdo. En posiciones extremas, con igual porcentaje de respuestas (10,5%) se pueden ver aquellos que están totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo.

Gráfico N° 51: Intereses propios sobre los organizacionales

Intereses propios sobre los organizacionales

GRAFICO N° 51



Resumen dimensión identidad

Quienes forman parte de Vínculos Consultoría Empresarial expresaron, en más de un 94%, que las personas están satisfechas de pertenecer a la misma y tienen un sentimiento de lealtad. Sin embargo, también se cree que las personas están más preocupadas por sus propios intereses que por la organización general.

En relación a lo comentado anteriormente, los directivos se preocupaban por conocer los intereses y preocupaciones de los miembros de la organización por lo que continuando con este modo de trabajo conjunto se puede conocer y anticipar si alguno de los miembros se la organización no se desenvuelve o va a poner su mejor desempeño en sus actividades para anticiparte a los posibles impactos.

SECCION REFERIDA VIRTUALIDAD

Influencia de la Virtualidad

Al encontrarnos en un año atravesado por la virtualidad, una mayoría del 73,7% de los miembros de la organización consideró que la influencia de la virtualidad en su desempeño personal fue cambiando dependiendo el momento (Gráfico N°52). Un 21,1% se posicionó con una actitud de considerar que la virtualidad influyó de manera negativa en ellos y un 5,3% considero que la influencia de la virtualidad fue positiva.

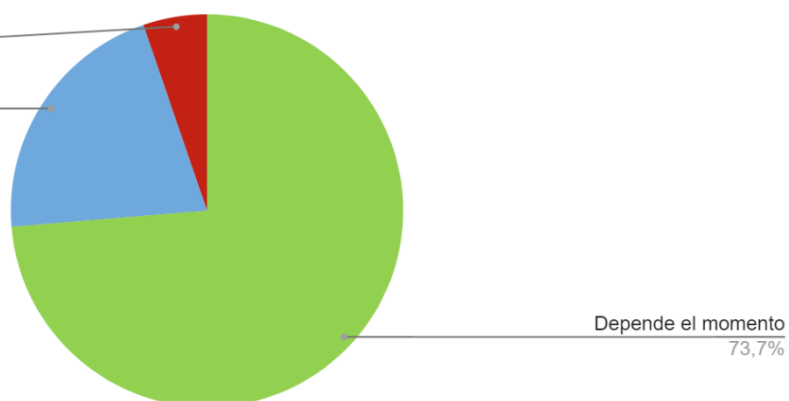
Gráfico N° 52: Influencia de la Virtualidad

Influencia de la virtualidad en el trabajo individual de cada miembro en Vínculos

GRAFICO N° 52

Positiva
5,3%

Negativa
21,1%



Elección de Forma de Trabajo

El 100% de los miembros activos encuestados de la organización expresan que les gustaría poder mantener un esquema híbrido teniendo un mix entre ambas modalidades, dependiendo del momento. Como se comentó, respecto a la virtualidad, muchas personas actualmente prefieren mantener un esquema remoto o híbrido de trabajo, donde no se les exija una presencialidad estricta, sino que cada uno pueda manejar sus tiempos y actividades según le resulten productivos

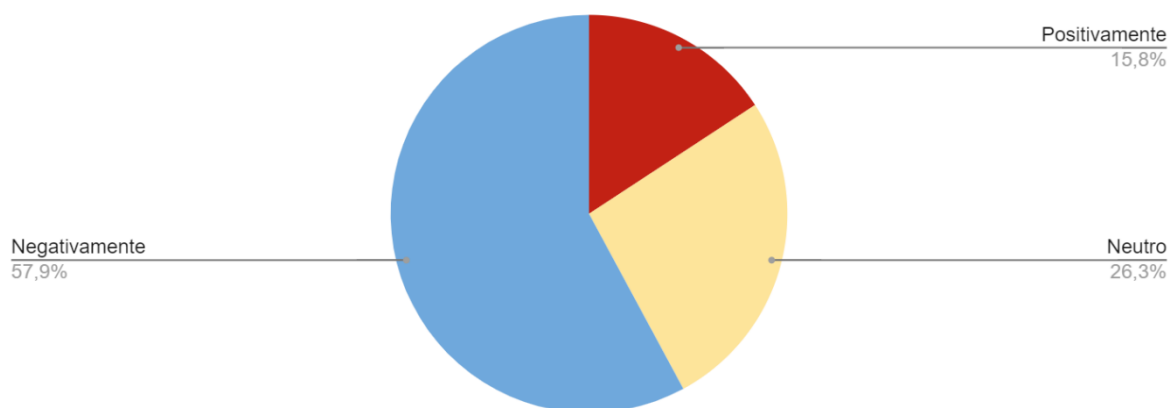
Efecto de la Virtualidad en el Desempeño

A nivel organización, como se muestra en el siguiente gráfico, el 57,9% de los encuestados considera que la virtualidad afectó de manera negativa en el desempeño de la organización. Un 26,3% se mantuvo en una opinión de neutralidad y en menor medida, un 15,8% lo vio como algo positivo.

Gráfico N° 53: Efecto de la virtualidad en el desempeño

Efecto De La Virtualidad En El Desempeño de la organización en general

GRAFICO N° 53



Nota: Elaboración propia

Justificaciones

Bajo el enunciado anterior se le pidió a los encuestados justificar su respuesta. De quienes consideran que fue negativo el efecto generado por la virtualidad, el común denominador en las respuestas es el hecho de que se vieron claramente influenciadas, las relaciones interpersonales que se generan entre los miembros en la organización. Se pueden leer opiniones haciendo alusión a que *"...hay miembros que nunca los llegas a conocer más allá de verlos a través de una pantalla"*, *"Vínculos siempre tuvo un modo de trabajar dónde uno de los pilares era el contacto entre personas..."*. Una de las respuestas obtenidas refleja un resumen del pensamiento común de aquellos con esta posición: *"...en una organización como Vínculos es fundamental el contacto personal entre los miembros. Al no ser un trabajo rentado el hecho de formar relaciones de amistad o compañerismo entre los miembros, es un aspecto motivante de la organización. Sin ese aspecto la motivación se reduce únicamente al aprendizaje o enseñanza que te puede dejar la organización, en mi opinión. Es difícil para alguien que*

no conoce al resto, formar una relación completamente desde la virtualidad. También creo que se han intentado generar espacios como juntas, pero no han sido aprovechadas, por ahí por la lejanía de los domicilios o por temas de horarios. La presencialidad generaba ese punto y horario de reunión en la facultad casi obligatorio que ahora no está”.

De aquellos que se posicionaron en una actitud neutra respecto al enunciado, el factor común fue que al haber ingresado a la organización ya con virtualidad no conocían la forma presencial del trabajo por lo cual, si bien mencionaron la baja de motivación, no podían comparar situaciones. *“Al ingresar en el 2021 cuando las actividades continúan desarrollándose de manera virtual, no conozco del todo como era de manera presencial para comparar”.*

El 15,8% de las respuestas consideraron que la virtualidad afectó, son aquellos que luego hicieron mención a que la virtualidad rompió con las barreras de las distancias a trasladarse para las reuniones. *“Mayor cantidad de miembros pueden estar conectados y ser parte de las reuniones.”* fue uno de los comentarios al respecto. Otro de las opiniones fue respecto a que la adaptación general de la sociedad a esta nueva forma de trabajo colaboró a que no se detuvieran las consultorías brindadas por la empresa *“La adaptación de la sociedad en general a la virtualidad ayudó a agilizar la llegada de consultorías y comunicaciones con vínculos”.*

¿Qué factor crees que se ve más influenciado por la virtualidad en Vínculos?

Si bien hay respuestas que hacen alusión a que la agilidad en aspectos laborales y a la hora de coordinar reuniones, fue algo que se vio influenciado positivamente, la gran mayoría menciona que el aspecto que se vio mayormente influenciado fue la motivación y las relaciones de amistad que habitualmente se forman entre los miembros de la organización año a año.

Espacio libre para dar opinión

Hacia el final del cuestionario se sumó un espacio libre y sin obligatoriedad de respuesta para aquellos que quisieran aportar otros comentarios. De los 19 participantes 7 personas hicieron uso del espacio para dejar sus opiniones.



Las ideas que se repetían eran relacionadas a comentarios como *“...puedo decir que Vínculos mantiene a pesar de todo, una cultura de diversión, amistad y mucho aprendizaje y ha sabido llevar bastante bien la pandemia y que seguramente sus miembros tienen mucho que aprender como organización para que siga creciendo y ofreciendo un valor agregado a la sociedad (ahora que tanto lo necesita) y también a sus miembros.”* *“Creo que todo deberían asumir la responsabilidad tomada a la hora de entrar a Vínculos. Si bien es verdad que la virtualidad tuvo y tiene aún sus efectos negativos, considero que el compromiso individual debería ser más fuerte en la organización.”* *“...existe la posibilidad de formar parte de un grupo de trabajo y aprender sobre las demás áreas.”*

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

El objetivo general de este trabajo fue identificar el clima laboral y la influencia de la virtualidad de Vínculos Consultoría Empresarial, en función de los resultados del mismo poder mejorar y tener las herramientas a futuro para posteriores análisis.

De las respuestas obtenidas, se puede suponer que el clima laboral durante el año 2021 en Vínculos Consultoría Empresarial ha sido favorable pero influenciado por la virtualidad en la que se debió trabajar durante un año, aún golpeado por la pandemia y lapsos variables de restricciones de circulación.

Las relaciones interpersonales, de confianza y lealtad hacia la organización producen e impactan positivamente en el clima de vínculos. Las respuestas relacionadas a estos factores obtuvieron una concordancia en los resultados, siendo estos positivos en cuanto a que las personas se sienten cómodas de pertenecer a una organización como Vínculos y están motivados a continuar en la misma.

En ella, también se observa que existe una preocupación por la individualidad de cada miembro tanto dentro como fuera de la organización. Donde las personas pueden conocerse y generar lazos genuinos de confianza. La investigación también deja ver la relación positiva que existe entre quienes forman parte de la dirección de Vínculos y el resto de los miembros. Se expresa un liderazgo participativo y dispuesto a escuchar las propuestas y opiniones de todos los miembros, dando la confianza de que uno pueda expresar sus puntos de vista, aun sabiendo que son contrarios a los de aquellos que se encuentran en posiciones de conducción.

Respecto a los procesos y actividades de la organización, los participantes mayoritariamente consideran pertenecer a una organización que funciona y en la que saben a quién acudir en cada ocasión.

Un factor importante a tener en cuenta, es que identifica que los errores cometidos dentro de la organización no son sancionados, lo que puede estar relacionado con uno de los problemas que

manifiestan, posee la organización consistente en que las personas no asumen las responsabilidades de su trabajo.

La virtualidad afectó claramente estos factores, ya que la misma impidió que los miembros de la organización se puedan relacionar con mayor frecuencia fuera del trabajo habitual realizado en las distintas áreas. Si bien, la misma fue impuesta durante los primeros años de pandemia, es una modalidad de trabajo que muchas organizaciones han adoptado como propia, ya sea completamente o en un esquema híbrido de trabajo. De las encuestas se puede observar que existe una preferencia en Vínculos por conservar un esquema híbrido entre presencialidad y virtualidad.

Es importante mencionar que el 94,7% de las personas encuestadas expresaron estar de acuerdo (68,4% relativamente y 26,3% totalmente) en que las personas están satisfechas de estar en Vínculos Consultoría Empresarial.

Conocer el clima organizacional nos permite obtener información actual y comprender aquellos factores que determinan tanto positiva como negativamente el comportamiento de los miembros de la organización, dando las pautas para realizar las acciones estratégicas necesarias para mejorar o afianzar el mismo.

Si tomamos como referencia uno de los modelos que define diferentes tipos de clima laboral, el de Rensis Likert, nos determina que en Vínculos Consultoría Empresarial existe un clima laboral participativo siendo específicamente “participación en grupo”, según lo definido en el cuadro presente en el marco teórico. Esto es debido a que existe una relación de amistad y confianza entre todos los miembros de la organización. La comunicación es descendente, ascendente y lateral. Los empleados están motivados por su participación e implicación a la hora de establecer objetivos y proponer nuevas ideas.

PROPUESTAS

Las propuestas a realizar son a fines de mejorar aquellos puntos débiles y reforzar aquellos positivos en la organización.

- Determinar de manera concisa qué actividades seguirán realizándose de manera virtual / híbrida en virtud de que exista la mayor participación de miembros posibles.
- Realizar actividades sociales para lograr que todos puedan conocerse dentro de la organización y no llevar a que la virtualidad produzca que solo se conozcan los miembros de una misma área.
- Establecer reglas claras y sanciones para aquellos que no asumen sus responsabilidades dentro de la organización.
- Implementar herramientas, como la presente, para conocer el clima laboral de la organización año a año, para conocer como fluye con el tiempo ante los cambios de generaciones.
- Establecer procesos claros que permitan definir el grado de productividad de las actividades que se realicen en la organización.
- Continuar fomentando la participación activa de todos, a la hora de tomar decisiones o establecer objetivos que involucren a cada miembro de la organización. Animando al intercambio de opiniones, propuestas y debates.

Referencias

- Aiteco Consultores (2022). Kurt Lewin: *Estilos de Liderazgo*. Recuperado el 02 de septiembre de 2022 en: <https://www.aiteco.com/kurt-lewin-liderazgo/>
- Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de recursos humanos*. (1a ed.). Granica.
- Álvarez, C. A. M. (2011). *Cuantitativa y cualitativa Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana
- Araya, M., y Medina, A. (2019). Satisfacción laboral y clima organizacional en funcionarios de atención primaria de salud de una comuna en Chile. *Revista Médica de Risaralda*, 25(2), 84. <https://doi.org/10.22517/25395203.19311>
- Bachrach L. J. (2017). Análisis sobre la influencia de las distintas Generaciones en el Clima laboral de una empresa comercial". Tesina, Universidad del Aconcagua. http://bibliotecadigital.uda.edu.ar/objetos_digitales/714/tesis-5603-analisis.pdf
- Brown, W. (1990). *Teoría de la organización y la administración: enfoque integral*. Limusa/Noriega.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas
- Chiang-Vega, M., Hidalgo-Ortiz, J. P., y Gómez-Fuentealba, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22). <https://www.redalyc.org/journal/5045/504568573010/html/>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos (8° ed.)*. McGraw-Hill.
- Contreras Chavarría, B. y Vargas, P. M. (1984). Una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer. *Revista de trabajo social* (42), 27-37
- Coronel, J., Ayay, G., & Milla, M. (2020). Clima organizacional, satisfacción laboral y gestión administrativa en los órganos de apoyo de una universidad pública. *Revista de la Universidad del Zulia*, 11(31), 52-70. <https://doi.org/10.46925//rdluz.31.05>
- David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación

EAE Business School (2021). *La importancia de la satisfacción laboral para el éxito empresarial.*

<https://retos-directivos.eae.es/la-importancia-de-la-satisfaccion-laboral-para-el-exito-empresarial/>

Equipo editorial, Etecé. (2021). *Organización.* <https://concepto.de/organizacion/#ixzz7e1lwdmJc>

Ferreiros, P. & Alcázar, M., (2001). *Gobierno de personas.* PAD, Escuela de Dirección.

Fleitman J., McGraw H. (2000). *Negocios Exitosos.*

Fuentes Velásquez, A. F. (2022). *Diagnóstico de clima laboral: ¿Qué es y cuál es su importancia?*

<https://www.questionpro.com/blog/es/diagnostico-de-clima-laboral/>

Garbuglia S.C (2013). *Clima laboral en un organismo público.* Trabajo de investigación.

Universidad Nacional de Cuyo.

Gareth, R. J. (2008). *Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones.* (5° ed.)

Pearson Educación

Guillén Gestoso, C. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales.* Mc Graw- Hill

Interamericana de España.

Hernández Sampieri, R., & Mendoza, P. (2008). *Ampliación y fundamentación de los métodos*

mixtos. Fundamentos de metodología de la investigación. McGraw/Hill Interamericana.

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la*

Investigación. (5° ed). McGraw/Hill Interamericana.

<https://repositorio.uc.cl/handle/11534/6158>

<https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-lainvestigacion.pdf>

Hulin, C. & Judge, T. (2003). "Jobs Attitudes". *Handbook of Psychology. Volume 12: Industrial and*

Organizational Psychology (pp.255-276)

Junior Enterprise Concept. Recuperado el 02 de septiembre de 2022 en:

<https://junioenterprises.org/>

Koontz, H. Weihrich, H. & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y*

empresarial.

KPI estudios (s.f). *¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional?*

<https://www.kpiestudios.com/cuales-son-las-dimensiones-del-clima-organizacional>

Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard Business School Press.

Maisch Molina, E. (2004). Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional.

<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9859>

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

McGregor, D. (1966). *El lado humano de las organizaciones*. Mc Graw-Hill Interamericana.

Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo.

Molouny, P. (1983). Desarrollo del clima en la organización.

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. (13ª ed.). McGRAW-HILL.

Olaz, A. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (56),1-35.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950252002>.

Payeras, J. (2004). *Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Ediciones Díaz de Santos

Portal oficial del Estado argentino. (s.f). *Resolución 1479/2013 Secretaría de Empleo*.

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-1479-2013-217216/texto>.

RAÍCES - Confederación de Empresas Junior de Argentina (2022). Recuperado el 22 de marzo de 2022 en: <https://www.raicesconarej.com.ar/>

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10º ed.). Pearson

Robbins, S.P. y Coulter, M. (2014). *Administración*. (12º ed.). Pearson

Sánchez, C. (08 de febrero de 2019). *Citas con menos de 40 palabras*. Normas APA (7ma edición).

<https://normas-apa.org/citas/citas-con-menos-de-40-palabras/>



Stringer (2001). *Leadership and Organizational Climate*. Prentice-Hall.

Suaréz, L.A., Gonzalez Tápanes, R y Pérez León, F. (2015). Diagnóstico de clima organizacional y satisfacción laboral en instalaciones hoteleras. *Retos Turísticos*. Volumen 14, Número 1,
<http://retos.mes.edu.cu/index.php/retojs/article/view/149/138>

Universidad Europea (2022). *¿Qué es la organización matricial?*

<https://universidadeuropea.com/blog/que-es-organizacion-matricial/>

Vínculos Consultoría Empresarial. Recuperado el 02 de septiembre de 2022 en:

<https://www.vinculosconsultoria.com.ar/movimiento-ej/>

ANEXO 1: Manifiesto – Movimiento de Empresas Junior de Argentina -**Manifiesto****- Movimiento de Empresas Junior de Argentina -****ESTRUCTURA**

- Preámbulo
- Nos comprometemos a ser y hacer:
 - Entre nosotros
 - Hacia afuera
- El post-junior

PREÁMBULO

Como Movimiento de Empresas Junior de Argentina (MEJA) buscamos el bien común para nuestra comunidad a través de nuestras acciones cotidianas. Creemos que la realización de la sociedad como conjunto lleva aparejada la realización de cada uno de sus individuos. Partimos de la premisa de que somos seres sociales, de que nos necesitamos unos a otros y es una necesidad legítima identificarse con un grupo y sentirse parte de él, siendo reconocido por las acciones en favor del conjunto que uno realice. Consideramos que:

- El bien común tiene como condiciones necesarias:
 - La justicia social
 - El acceso equitativo a los recursos esenciales para una vida digna
 - El cuidado del medio ambiente y la sustentabilidad
- Para lograr esto, el mundo necesita personas:

- o Cooperativas, solidarias, empáticas, capaces de comprender la realidad de sus pares, pensando en uno mismo sin centrarse en uno mismo y aceptando que el otro no necesariamente piensa y hace las mismas cosas que uno, respetando la diversidad.
- o Proactivas, pacientes, con capacidad para perdonar y soltar lo que le hace daño, que predicán con el ejemplo y actúan con alegría, disfrutando del camino.
- o Comprometidas y conscientes de sus acciones y consecuencias de las mismas, íntegras y autocríticas, con la habilidad de replantearse sus formas de pensar, sentir y actuar cotidianamente para lograr una mejora continua con la visión y la búsqueda de ser a cada paso, la mejor versión de uno mismo.
- o Menos individualistas y más humanas, con fuerte conciencia social y pensamiento crítico, con la actitud y sabiduría para trabajar en equipo y vivir en sociedad, con templanza ante situaciones de intolerancia, siendo reflexivos a la hora de distinguir ante qué intolerancias actuar, sin indiferencia ante las injusticias, procurando siempre el bienestar ambiental y social, y el desarrollo sustentable, sin miedo a romper esquemas y paradigmas tradicionales, con la actitud y la convicción de ser verdaderos agentes de cambio.

Este modelo de persona es el que anhelamos a seguir como movimiento.

NOS COMPROMETEMOS A SER Y HACER

ENTRE NOSOTROS

Como MEJA, Confederación, Empresas Junior y empresarios junior aspiramos a:

- Ser un equipo comprometido con el bienestar y crecimiento de cada Empresa Junior y a su vez trabajar codo a codo con las necesidades del movimiento para su desarrollo en nuestro país.
- Trabajar con respeto, empatía y bajo el marco de un espíritu colaborativo y así contribuir a la unidad del MEJA.
- Generar espacios donde el conocimiento sea compartido por y para todos, las decisiones sean tomadas a través del consenso, sin dejar de reconocer al conflicto como algo natural, evitando

ver al que opina diferente como un rival, y que los errores sean los inductores del aprendizaje y la mejora continua.

- Desarrollar una conciencia colectiva y transmitir la cultura organizacional que anhelamos, para que sea utilizada como guía en el accionar de todas las Empresas Juniors del país, y esté basada en la colaboración y cooperación en contraposición a la competencia.

HACIA AFUERA

Para direccionarnos hacia nuestro propósito creemos necesario:

- Buscar la transformación y la innovación de forma comprometida con el medio ambiente, la sociedad y el entorno profesional que nos rodea.
- Apoyar la actividad económica y social brindando todos los conocimientos a nuestra disposición a través de las EJ especializadas para atender las necesidades del entorno.
- Colaborar con el desarrollo de las instituciones de educación superior para formar profesionales preparados para afrontar la realidad actual y futura.
- Favorecer relaciones recíprocamente favorables con los profesionales de las áreas de especialización de las EJs o afines.
- Crear un ambiente basado en la confianza y el respeto para fortalecer las relaciones y generar un beneficio mutuo que trascienda más allá del ámbito laboral.
- Ser líderes en nuestro entorno capaces de transmitir la cultura y los valores adquiridos en el paso por el MEJA, contribuyendo a una continua transformación de los paradigmas sociales buscando cada día una sociedad mejor.

LOS POST-JUNIOR

Son o fueron estudiantes que participaron activamente en una EJ. Representan uno de los principales frutos de las mismas y por lo tanto son un reflejo de los valores y la cultura que en ellas se

transmiten. Como movimiento fomentamos y aspiramos a que, gracias a su recorrido universitario y su paso por el MEJ:

- Haya crecido su sentido de responsabilidad y se haya consolidado en ellos un fuerte compromiso con la sociedad y el medio ambiente.
- Sean poseedores de una importante capacidad organizativa, con la capacidad de salir de su zona de confort y propiciar la construcción colectiva basada en el trabajo en red y colaborativo.
- Sean mentores para los nuevos miembros y un ejemplo coherente de la comunidad que anhelan. En los ámbitos en los que se desenvuelvan, transmitan la cultura del MEJ en cada acción, reflejando con su conducta a la sociedad los valores adquiridos durante su participación en el movimiento.
- Sean empáticos, tengan predisposición a la escucha activa y capacidad autocrítica. Que ellos, proactivos, emprendedores y tomadores de riesgo, interpreten las problemáticas de la época con criterio analítico.
- Conozcan los orígenes del movimiento y tengan claro hacia dónde quieren que vaya, y con estas herramientas, experiencia y conocimientos, se pongan humildemente a disposición de las EJ para servirles con su guía y asesoramiento, respetando sus procesos y decisiones.
- Sean líderes capaces de ver el talento oculto de las personas y de demostrarlo al portador del mismo, exteriorizarlo y desarrollarlo. Que compartan genuinamente la alegría por los triunfos de los demás.
- Sean personas íntegras, despojadas de soberbia y corrupción. Que sean profesionales solidarios, pacientes, responsables y transparentes.
- Vean una oportunidad de aprendizaje y crecimiento en todas las personas, lugares y situaciones. Que tengan la habilidad de aprender y principalmente de desaprender, viendo los fracasos como parte del proceso, con la potencialidad de ser a cada paso una mejor versión de sí mismos



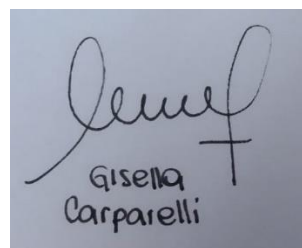
- Entiendan que la historia empieza aquí y ahora, consecuencia de los actos del pasado, pero siendo ellos los protagonistas, encargados de escribirla. Que hayan construido y potenciado durante años una verdadera pieza maestra: ellos mismos. Que tengan, conozcan y usen las herramientas más avanzadas para cambiar, renovar, potenciar y embellecer la sociedad, el mundo y la vida de cada una de las personas a su alrededor: su cuerpo, corazón y mente.

SEPTIEMBRE DE 2018

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 13 de Diciembre de 2022



Gisella
Carparelli

.....
Firma y aclaración

..... 29445
Número de registro

..... 40104849
DNI