

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA**

**Departamento de Organización de Empresas**



**ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL Y LA  
PRODUCTIVIDAD EN EMPRESAS PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS: EL TRANSPORTE VERTICAL EN LA  
CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES  
(ARGENTINA)**

**TESIS DOCTORAL**

**PRESENTADA POR:**

**D. EMILIO MARIO VENUTOLO**

**DIRIGIDA POR:**

**DRA. DÑA. LOURDES CANÓS DARÓS**

**VALENCIA, OCTUBRE DE 2009**



A mis padres, Felice y Vincenza  
y a mis hermanos, Silvana y Gerardo



## **Agradecimientos**

La realización de esta memoria de tesis doctoral no hubiera sido posible sin el apoyo brindado por muchos a los que debo su importante y fundamental contribución, entre quienes se encuentran autoridades, profesores y colegas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora (UNLZ) y de la Universidad Politécnica de Valencia (UPV).

Mi reconocimiento particular a los profesores de la UPV que en las clases impartidas durante el posgrado en Gestión de Empresas, han transmitido valiosos conocimientos y sabiduría para saber aplicarlos en el mundo del trabajo y en el ámbito académico, haciendo llegar así los frutos de ésta y futuras líneas de investigación a la sociedad en general.

Un agradecimiento especial a mi directora de tesis, Dra. Lourdes Canós Darós, que ha sido un pilar fundamental para recorrer el camino que me ha llevado hasta aquí, me ha impulsado en todo momento a seguir adelante aún en momentos difíciles que me han tocado atravesar y de quien es de destacar su infinita paciencia y particular dedicación para trabajar en conjunto, a fin de enriquecer con sus conocimientos y experiencia esta presentación que considero abre un espacio para profundizar en el desarrollo de estudios relacionados con los temas aquí tratados.

Es de destacar disposición positiva que en todo momento ha tenido el Dr. José Pedro García Sabater para comprender, encauzar y brindarme la oportunidad de comenzar un nuevo camino en mi desarrollo profesional y personal.

Agradezco también a mi familia, a mis padres, hermanos y amigos por su comprensión y apoyo permanentes durante el tiempo que he tenido que dedicar al estudio y elaboración de esta memoria.

Finalmente gracias a numerosos colegas docentes, operarios y profesionales que desempeñándose en distintas organizaciones, que brindaron su colaboración directa e indirecta para este trabajo, y fueron inspiración para desarrollar muchos de los temas aquí tratados.

# **ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS: EL TRANSPORTE VERTICAL EN LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES (ARGENTINA)**

## **RESUMEN**

En las últimas décadas, la globalización de la economía mundial y nacional ha llevado a las empresas a rediseñar sus procesos organizacionales orientándolos hacia la satisfacción de sus clientes internos y externos, con el fin de optimizar su rendimiento en el mercado. Así mismo, numerosas investigaciones sobre esta temática dan cuenta de la importancia de la dirección de recursos humanos para obtener un clima laboral positivo que colabore con la mejora permanente de la calidad de productos y servicios.

Por ello, el presente trabajo estudia dónde y de qué manera impacta el clima laboral en la productividad de medianas y pequeñas organizaciones. Dada la vastedad de este objeto de estudio, se ha decidido acotarlo centrando la mirada en el funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas encargadas del servicio de transporte vertical en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina).

Para eso, se llevó a cabo un estudio de un caso de empresa, completado con una investigación de campo de tipo no experimental, aplicando herramientas de recolección de datos cuantitativas y cualitativas entre los trabajadores de las empresas seleccionada como objeto de estudio.

Al emplear técnicas tales como encuestas y observación directa, se ha podido llegar a la conclusión de que los aspectos negativos de las variables tienden a ser muy elevados en indicadores tales como cooperación, resolución de conflictos e identificación con los objetivos de la empresa. Esto sería consecuencia de un gerenciamiento deficiente de recursos humanos. Por ello, es posible corroborar las hipótesis planteadas.

De lo anterior y de las conclusiones que se presentan en esta memoria, se plantean algunas posibles soluciones a las deficiencias antes señaladas, que podrán ser de mayor o menor efectividad de acuerdo a las particularidades de cada organización. A este respecto, queda abierta la posibilidad de ulteriores trabajos y líneas de análisis e investigación sobre el tema.

**ESTUDI DEL CLIMA LABORAL I LA PRODUCTIVITAT EN EMPRESES  
XICOTETES I MITJANES: EL TRANSPORT VERTICAL A LA CIUTAT  
AUTÒNOMA DE BUENOS AIRES (ARGENTINA)**

**RESUM**

A les últimes dècades, la globalització de l'economia mundial i nacional ha portat a les empreses a redisenyar els seus processos organitzacionals i els ha orientat vers la satisfacció dels seus clients interns i externs, perseguint el fi d'optimitzar el seu rendiment al mercat. Tanmateix, nombroses investigacions sobre esta temàtica senyalen l'importancia de la direcció de recursos humans per obtindre un clima laboral positiu que col·labore amb la millora permanente de la qualitat de productes i serveis.

Per aixó, el present treball estudia on i de quina manera impacta el clima laboral en la productivitat de mitjanes i xicotetes organitzacions. Donada l'amplitud d'este objecte d'estudi, s'ha decidit acotarlo centrant la mirada al funcionament de les xicotetes i mitjanes empreses encarregades del servici de transport vertical a la Ciutat Autònoma de Buenos Aires (Argentina).

Així, s'ha dut a terme un estudi d'un cas d'una empresa, completat amb una investigació de camp de tipus no experimental, aplicant ferramentes de recolecció de dades quantitatives i qualitatives dels treballadors de les empreses seleccionades com a objecte d'estudi.

Al gastar tècniques com enquestes i observació directa, s'há pogut arribar a la conclusió de que els aspectes negatius de les variables tendeixen a ser molt elevats en indicadors com la cooperació, resolució de conflictes i identificació amb els objectius de l'empresa. Açó seria conseqüència d'una direcció deficient de recursos humans. Per aixó, és possible corroborar les hipotesi plantejades.

D'estes idees i de les conclusions que se presenten a esta memòria, se plantejen algunes posibles solucions a les deficiències abans senyalades, que podran ser de major o menor efectivitat d'acord a les particularitats de cada organització. A este respecte, queda oberta la possibilitat de posteriors treballs i línies d'anàlisi i investigació sobre el tema.



# **ANALYSIS OF LABORAL CLIMATE AND PRODUCTIVITY IN SMALL AND MEDIUM COMPANIES: THE VERTICAL TRANSPORT INDUSTRY IN THE CITY OF BUENOS AIRES (ARGENTINA)**

## **ABSTRACT**

In last decades, world-wide extension and national economy led companies to redesign organizational processes through their internal and external clients' satisfaction, in order to optimize the return in the market. In the same way, several researches about this topic agree in the importance of human resources management to obtain a positive climate to obtain a permanent improvement of product and services quality.

For this, this work studies where and how the climate impacts in the productivity of medium and small companies. Because of the wide of this objective, we reduce it to the medium and small companies on the vertical transport industry in the City of Buenos Aires (Argentina).

A study case was developed and completed with a non experimental and empirical research by applying qualitative and quantitative data tools and asking the employees of the companies selected as object of study.

By using techniques as tests and direct observation, we have reached the conclusion that the negative aspects of the variables tend to be very high in indicators as cooperation, solving conflicts and identification with the company's objectives. This is because of a deficient human resources management. So, it is possible to corroborate the hypothesis.

As conclusions, we present some possible solutions to detected deficiencies, more or less effectives according to each organization. Related analysis and research lines are still open about this topic.



## ÍNDICE

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
--------------------------	----------

### **Capítulo I: Presentación.**

I.1 Planteamiento del problema.....	5
I.2 Justificación de la investigación.....	7
I. 3 Objetivos de la investigación.....	8
I. 4 Hipótesis de Investigación.....	8
I. 5 Alcances y limitaciones.....	9
I. 6. Metodología.....	9

### **Capítulo II: La industria argentina.**

II.1 Variación de la estructura productiva e industrial y el mercado laboral.....	13
II.1.1 El período desindustrializador.....	13
II.1.2 La salida del régimen de la convertibilidad.....	18
II.2 Función y desarrollo de las Pymes.....	18
II.2.1 Clasificación.....	20
II.2.2 Factores influyentes en el crecimiento del sector Pymes .....	21
II. 3 Principales sectores relacionados al sector de transporte vertical en Argentina..	22
II. 4 Reseña de la evolución del sector del transporte vertical en Argentina.....	23
II.4.1 El mercado ascensorista argentino hoy.....	25
II.4.2 Probables causas de la pérdida de la participación.....	27
II.4.3 Asignaturas pendientes.....	28

### **Capítulo III: El clima organizacional.**

III.1 Clima organizacional y productividad.....	31
III.2 Orígenes y definición de clima laboral.....	33
III.3 Técnicas y herramientas para la detección de necesidades.....	41
III.4 Productividad y rendimiento laboral: criterios para su medición.....	42
III.5 Los condicionamientos del mundo globalizado.....	42
III.6 El mundo del trabajo en la actualidad.....	44
III.7 Nuevas tendencias en la gestión de recursos humanos.....	49
III.8 El conocimiento y el aprendizaje en el ámbito organizacional.....	54
III.9 Importancia de la cultura organizacional y la organización del trabajo.....	56
III.10 La motivación del recurso humano: cuestión de liderazgos eficientes.....	57
III.11 Cultura y desarrollo organizacional.....	59
III.12 El proceso motivacional en las empresas.....	61
III.13 Teorías de liderazgo.....	65
III.14 Liderazgo: psicología y cultura empresarial.....	71
III.15 La inteligencia emocional en el trabajo.....	75
III.16 La adaptación al cambio organizacional: administración del cambio.....	78
III.17 Teoría de las capacidades .....	83

### **Capítulo IV: Presentación del caso.**

IV.1 Recursos humanos de la empresa objeto de estudio.....	86
IV.2 Aspectos organizacionales.....	89
IV.3 Situación actual.....	93
IV.4 Estado de los procesos.....	94
IV.5. Diagnóstico institucional.....	95
IV.6 Organigrama.....	96
IV.7 Funciones de cada miembro.....	98
IV.8 Objetivos y expectativas.....	114
IV.9 Tratamiento de la información.....	120
IV.10 Delimitación del escenario.....	122
IV. 11 Evaluación de la productividad.....	125

**Capítulo V: Trabajo de campo.**

V.1 Población o universo a estudiar: Características del sector.....131  
V.2 Encuestas como instrumento de sondeo: entorno económico-social.....133  
V.3 Características del universo.....134  
V.4 Cuestionario aplicado.....138  
V.5 Análisis de los datos obtenidos.....143

**Capítulo VI: Conclusiones..... 177**

**Bibliografía..... 183**

**ANEXOS.....193**





## INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía mundial y nacional ha llevado a las empresas a rediseñar sus procesos para orientarlos hacia la satisfacción de las necesidades emergentes, tanto de sus clientes internos como externos, con el fin de optimizar su rendimiento en el mercado e insertarse en otros nuevos. Es por ello que las empresas se han planteado una permanente redefinición de sus políticas de recursos humanos en vistas de alcanzar su máximo desarrollo.

Asimismo, dichas organizaciones deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a los cambios del entorno y a las transformaciones que pueden suceder en el orden interno, tales como: los cambios de directivos, las fusiones con otras empresas, las mudanzas, la incorporación de tecnología y de procedimientos de calidad, etc. Ante tales circunstancias, muchas veces se encuentran resistencias por parte de los recursos humanos que afectan su funcionamiento y rendimiento. Por consiguiente, asumir el impacto del clima laboral en la productividad es el primer paso para que su influencia sea beneficiosa y no perjudicial.<sup>1</sup>

En este sentido, cabe agregar que dichos recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cuál sea su nivel jerárquico o la tarea que allí desempeñan. Constituyen, asimismo, el único recurso vivo y dinámico de la organización que posee vocación encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo de los demás miembros. Por ello, es fundamental que esté motivado para cumplir sus funciones.<sup>2</sup>

Consecuentemente, para mejorar el clima laboral de cualquier empresa, ya sea grande, mediana o pequeña, lo primero que se debe hacer es registrar las dificultades de los empleados de la misma, en todos los niveles y áreas que abarca, desde el nivel gerencial hasta el técnico y administrativo. Para ello, es preciso analizar el diseño de los puestos, cargos, roles y posiciones de acuerdo con las características y competencias específicas del personal para que no haya empleados ubicados en áreas donde puedan sentirse desmotivados.

---

<sup>1</sup>Albrecht, K. (1990). p. 198

<sup>2</sup>Chiavenato, I. (1994). p. 57



Por todo lo expresado anteriormente, la presente investigación está orientada a indagar ¿Cuál es la relación entre el clima laboral y la productividad de las Pymes del sector de transporte vertical en Buenos Aires?

Atendiendo a que la gestión estratégica de recursos humanos se ha convertido en un interés prioritario de las industrias, al producirse en las últimas décadas un cambio de paradigma acerca de los empleados, se ha creído pertinente abordar a este sector estratégico desde el punto de vista conceptual y empírico. Para ello, en el primer capítulo se presenta la metodología seleccionada para esta investigación. En el segundo, se describen y explican las condiciones histórico económicas en las que se encuentran actualmente las Pymes<sup>3</sup> de Argentina. Seguidamente, el capítulo tres ofrece un contexto explicativo de los conceptos investigados: clima laboral, motivación, productividad, etc. El capítulo cuatro realiza un estudio de caso de una pequeña empresa del sector de transporte vertical de la Ciudad de Buenos Aires. El capítulo V presenta los resultados del trabajo de campo realizado en el sector de transporte vertical en esta ciudad.

Por último, en el capítulo seis se desarrollan los principales aportes y hallazgos del trabajo realizado y se exponen las conclusiones a las que se ha podido arribar gracias al análisis de toda la información precedente.

Cabe agregar que los anexos incorporados al final del trabajo están destinados a ofrecer datos adicionales que no se creyó conveniente incluir en algunos de los capítulos que se desarrollan, pero se han considerado de relevancia para una información más acabada y completa sobre algunos puntos. El Anexo I, brinda un resumen estadístico de la indagación empírica. El Anexo II, se puede observar un resumen de las disposiciones y normativas vigentes que regulan el sector, y a los trabajadores en general, recomendaciones de normas relacionadas con las condiciones de trabajo, disposiciones y leyes vigentes que a mi juicio pueden complementar el trabajo de investigación, ofrecer una visión del estado y tratamiento de los recursos humanos en Argentina (lo que tiene que ver con el desempeño de los individuos en sus puestos de trabajo).

---

<sup>3</sup>En adelante, y en la mayor parte del trabajo, denominaremos como 'Pymes' a las pequeñas y medianas empresas objeto del presente estudio.

**Objetivo General:** Determinar la relación entre el clima laboral y la productividad de las Pymes del sector de transporte vertical en Buenos Aires.

**Materiales y Métodos:** La investigación fue del tipo aplicada y el nivel de investigación exploratorio, descriptivo y correlacional. El diseño de investigación correspondió al no experimental. Se han utilizado las técnicas de la encuesta y la observación. Se encuestó a 338 trabajadores de las Pymes del sector de transporte vertical de la Ciudad de Buenos Aires.

**Resultados:** La percepción de los trabajadores hacia el clima laboral medida en la escala de Likert determinó una actitud desfavorable hacia el clima laboral ( $10,816 < \text{actitud desfavorable} = 12,139 < 16,224$ ).

El 71.30% de los encuestados señaló que la baja productividad es el tipo de productividad más representativo en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires.

**Conclusiones:** El clima laboral insatisfactorio es el tipo de clima predominante en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires.

La baja productividad representa el tipo de productividad más representativo en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires.

El clima laboral y la productividad están relacionadas en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires. La relación de estas dos variables en este contexto fue establecida mediante una prueba estadística, la Chi cuadrada calculada ( $\chi^2=134.45$ ) es mayor a la Chi cuadrada tabulada (9.488) con un nivel de confianza de 0.05 y 4 grados de libertad.

**Palabras Clave:** clima laboral, productividad, Pymes, transporte vertical, Buenos Aires.



### I.1.- Planteamiento del Problema

En las Pymes que ofrecen servicios es posible detectar algunas contradicciones y diferencias significativas entre el discurso sostenido por la gerencia y los empleados. Tal parece que, aún siendo una industria que en el marco del mercado global y nacional posee estabilidad y crecimiento alto, y sin padecer los vaivenes a los que otros sectores permanentemente deben hacer frente, esta condición privilegiada no logra trasladarse al conjunto de los recursos humanos. Por ello, es posible considerar que el desarrollo de la organización no siempre está acompañado por un nivel equitativo de desarrollo motivacional de sus empleados, al menos en lo que respecta a la percepción interna.

Observando empresas del sector servicios, hemos registrado que desde la gerencia de recursos humanos no se evidencian los mismos problemas que los empleados manifiestan a la hora de identificar los elementos motivacionales que pueden mejorar el rendimiento y la productividad de los mismos. Esta discrepancia trae como consecuencia una elevada desmotivación en el personal, lo que incide en un alto porcentaje de desperdicios, altos costos de fabricación, de producción y de comercialización.

Al mismo tiempo, en diálogos e intercambios con compañeros y trabajadores de otras empresas, se pudo observar que esto era una dificultad generalizada en todas aquellas organizaciones que, probablemente por sus modestas dimensiones, no trabajan ni presupuestan entre sus prioridades el manejo de los recursos humanos por considerarlo de escaso número; es decir, trasladan de modo directo esa percepción numérica a su importancia estratégica en la Empresa.

Siguiendo las premisas de Barney y Wright,<sup>4</sup> un clima laboral adverso puede generar las siguientes situaciones:

- Los trabajadores no logran una satisfacción laboral acorde a sus condiciones generales de trabajo.
- Resistencia al cambio dentro de la empresa por la baja expectativa que generan los mismos.
- Incertidumbre del personal respecto de sus roles y funciones.
- Inconformismo con las políticas de la empresa y con algunas prácticas comerciales.
- Ejercicio de liderazgos autoritarios e inconducentes que colocan al trabajador en estado de estrés.
- Pobre o inexistente participación de los empleados en la toma de decisiones.
- Es un factor de riesgo que puede ser catalizador de procesos conflictivos graves (despidos, huelgas, sabotaje, espionaje, etc.).

Uno de los factores analizados en la presente investigación es el ejercicio del liderazgo dentro de la empresa, como un elemento que puede mejorar o entorpecer el clima laboral. Si el trabajador es percibido como un cuerpo extraño, si no se le consulta, si siempre está “con un pie fuera de la empresa” -sea por un posible despido, sea por la presión del mercado laboral- es muy probable que pierda la motivación.

Por otra parte, ante la introducción de cambios organizacionales aparecen conductas en los empleados distinguibles perfectamente como resistencias. Las mismas se manifiestan como diferentes actitudes de descontento, protesta o falta de aplicación correcta de las transformaciones empresarias. Esto, indudablemente, genera una paradoja en el sentido de que la empresa cambia para mejorar pero, al mismo tiempo, en ese cambio se generan problemas nuevos que son propios de las transformaciones y que deben ser solucionados para posibilitar la optimización efectiva.

Considerando los problemas que acabamos de describir, este factor adquiere su real importancia en cuanto a que las empresas del sector no logran mejorar sus recursos, tanto a nivel de desarrollo humano del personal como a nivel de la productividad. Resulta necesario, entonces, concientizar a sus miembros para que

---

<sup>4</sup>Barney, J. & Wright P. (1998) p. 34

comiencen a optimizar el clima laboral, ya que éste es la base sobre la cual se sustenta su interacción con diferentes entornos privados y públicos.

El problema general lo planteamos en los siguientes términos:

¿Cuál es la relación entre el clima laboral y la productividad de las Pymes del sector de transporte vertical en Buenos Aires?

Del problema general se derivan los siguientes problemas específicos:

- ¿Cuál es el tipo de clima laboral predominante en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires?
- ¿Cuál es el tipo de productividad en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires?
- ¿Cuál es la relación entre el clima laboral y la productividad en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires?

A lo largo de esta memoria intentaremos dar respuesta a estas interrogantes.

## **I.2.- Justificación de la investigación**

La importancia teórica del presente estudio se funda en que centra la mirada en las estrategias motivacionales implementadas por empresas del sector servicios de transporte vertical, cuyas características no han sido aún delineadas ni se les ha asignado la relevancia que han adquirido en los últimos años en cuanto al rendimiento y la productividad del personal. El liderazgo gerencial en las empresas del sector presenta particularidades propias de cada caso que explican de algún modo sus estrategias de crecimiento y sus políticas internas de recursos humanos.

Por otra parte, la investigación permite conocer la relación entre el clima laboral y la productividad en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires. Si existe una relación directa entre estas variables, entonces toda administrador debe considerar en su gestión las políticas necesarias para influir sobre el clima laboral y mejorar la productividad de los trabajadores a fin de ser más competitivos en este sector industrial.

La importancia práctica radica en que se realizó un trabajo de campo empleando técnicas y metodologías cuantitativas y cualitativas que han aportado datos interesantes para quienes estudian el comportamiento de este sector empresarial, sean empresas de investigación de mercados, sociólogos o psicólogos que estudian las nuevas normas de conducta y los hábitos que se imponen actualmente en las organizaciones.

### **I.3.-Objetivos de la investigación**

#### **I.3.a.- Objetivo general**

Determinar la relación entre el clima laboral y la productividad de las Pymes del sector de transporte vertical en Buenos Aires.

#### **I.3.b.- Objetivos específicos**

- Precisar el tipo de clima laboral predominante en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires.
- Establecer el tipo de productividad en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires.
- Analizar la relación entre el clima laboral y la productividad en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires.

### **I.4.- Hipótesis de Investigación**

#### **I.4.a.- Hipótesis general**

- ❖ Es posible que exista una relación entre el clima laboral y la productividad en las Pymes del sector de transporte vertical en Buenos Aires.

#### **I.4.b.- Hipótesis específicas**

- ❖ Predomina un clima laboral insatisfactorio en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires.
- ❖ Predomina una baja productividad en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires.

- ❖ El clima laboral está relacionado con la productividad en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires.

### **I.5.- Alcances y limitaciones**

A efectos de delimitar el problema investigado, fue preciso definir sus alcances y limitaciones. En principio, se han planteado algunos interrogantes que determinan los objetivos del estudio. En tal sentido, se procura conocer y caracterizar el clima laboral y productividad en las Pymes del sector servicios.

Para ello, se han investigado por separado cada variable, clima laboral y productividad.

Las limitaciones de esta investigación se restringen al ámbito del clima laboral y productividad de las Pymes del sector de transporte vertical que brindan sus servicios en la Ciudad de Buenos Aires.

Por último, no se presentaron limitaciones presupuestarias, legales, ni de otra índole.

### **I.6.-Metodología**

Se llevó a cabo una investigación aplicada, el nivel de investigación fue exploratorio, descriptivo y correlacional. El diseño de investigación fue no experimental, aplicándose un enfoque cualicuantitativo. La investigación no experimental es aquella que se efectúa sin la manipulación intencionada de variables, basándose generalmente en la observación de fenómenos en su ambiente natural.<sup>5</sup> Desde un punto de vista espacio-temporal, la investigación es transeccional, ya que transcurrió en un momento y en un determinado lugar: el primer semestre del año 2009, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Se desarrolló un estudio de caso de las Pymes del sector analizado. En el enfoque cualicuantitativo se emplearon técnicas cuantitativas –encuestas a trabajadores- y cualitativas –observación directa- para abordar la problemática planteada.

---

<sup>5</sup>Hernández Sampieri, R. et. al. (1998). p. 71.



### **I.6.a.-Tipo de investigación**

Se trata de un nivel de investigación exploratoria, descriptiva y correlacional. Es exploratoria porque en ella se hace foco en un problema de investigación que aún no ha sido tratado en profundidad, considérese que se trata de un sector empresarial que ha crecido notablemente en los últimos años y también su influencia en diversos ámbitos de la sociedad. Es descriptiva porque se han medido dos variables: el clima laboral y la productividad. Es correlacional porque se estudió la relación entre estas dos variables.

### **I.6.b.-Diseño de investigación**

El diseño de investigación fue no experimental. Asimismo, se ha llevado a cabo un estudio de caso –entre empresas del sector servicios- con una investigación de campo de tipo no experimental, aplicándose un enfoque cualicuantitativo. El estudio de caso es la opción que, en términos de estrategia de investigación, resulta más adecuada para analizar los problemas motivacionales.<sup>6</sup> Los estudios de caso son los más empleados dentro de los abordajes cualitativos por ser particularmente útiles allí donde se necesita comprender con gran profundidad algún problema o situación concreta y donde es posible identificar información valiosa, en el sentido de que puede aprenderse mucho preguntando sólo a algunas personas o colectivos.

El enfoque cualitativo se sustenta en las ventajas que proporciona a la investigación de un fenómeno como es la motivación de los recursos humanos. Entre los criterios y ventajas de este modelo destacamos los siguientes:<sup>7</sup>

- El estudio cualitativo se fundamenta en la óptica de la realidad construida por individuos interviniendo con sus mundos, en este caso en el ámbito laboral.
- Es un esfuerzo para entender situaciones únicas como parte de una situación particular y sus interacciones.
- La preocupación básica es entender el fenómeno bajo la perspectiva de los actores y no del investigador.
- Usualmente supone investigación de campo.
- Emplea estrategia inductiva de investigación.

---

<sup>6</sup>Hernández Sampieri, R. et. al. (1998). p. 72.

<sup>7</sup>Bodgan & Tylor (1986) p. 234.

- Es sumamente descriptivo, pues enfoca procesos, sentidos y conocimientos.

En consecuencia, se ha optado por el estudio de casos de corte etnográfico como estrategia metodológica porque se consideró su adecuación a la concepción de la empresa como un “sistema cultural”<sup>8</sup>. Este diseño permite triangular aportes, metodologías y técnicas del campo etnográfico más clásico con la aplicación de herramientas de estudios cuantitativos, como es el caso de la encuesta que se aplicó a los empleados de las Pymes objeto de estudio.

### **I.6.c.- Instrumentos y técnicas de recolección de datos**

Se aplicó la técnica de la encuesta mediante dos instrumentos un cuestionario sobre clima laboral y otro sobre productividad de los trabajadores que se desempeñan en las Pymes analizadas. También se aplicó la técnica de la observación participante, dada la posibilidad del investigador de interactuar con empleados de las empresas objeto de estudio.

Los dos cuestionarios de encuesta han sido validados mediante el Juicio de Expertos.

La confiabilidad de los instrumentos fue determinada mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Para el primer cuestionario sobre clima laboral se determinó un coeficiente alfa de Cronbach = 0.7333 y el segundo cuestionario sobre productividad su coeficiente alfa de Cronbach = 0.7792. En ambos casos, los dos instrumentos son confiables por tener un coeficiente alfa de Cronbach mayor a 0.70.

**Fuentes primarias:** Encuestas a empleados del sector.

**Fuentes secundarias:** Datos aportados por cámaras empresarias del sector y organismos oficiales, sitios web y artículos especializados, bibliografía y literatura sobre el tema.

---

<sup>8</sup>Garmendia, J.A. (1990). p. 87.



## **II.1.- Variación de la estructura productiva e industrial y el mercado laboral**

La estructura económica argentina se compone de dos sectores con diferentes niveles de precios y productividad. Por un lado, el sector primario, acostumbrado a operar con costos y precios menores a los internacionales y, por ello, dedicado a la exportación y fuente tradicional de divisas y, por el otro, el sector secundario que utiliza un alto componente de insumos importados por lo que tiene niveles de costos y precios superiores a los internacionales y debe restringir sus operaciones al mercado interno.<sup>9</sup> Este desequilibrio estructural, no ha sido corregido por políticas económicas adecuadas, que ocasiona crisis externas recurrentes por la falta de divisas que impiden el desarrollo de las fuerzas productivas, creando así un círculo vicioso nunca resuelto en nuestro país. Para comprender la situación actual de las relaciones laborales en la Argentina es necesario describir, desde una perspectiva económica y tomando en cuenta fundamentalmente su estructura productiva-industrial, las principales transformaciones acaecidas en los últimos cuarenta años, pues condicionaron en gran medida el panorama que se presenta en la actualidad.

### **II.1.1. El período desindustrializador**

A partir del gobierno militar iniciado tras el golpe de Estado en el año 1976, se impulsó en Argentina el cambio de patrón de acumulación asentado sobre la industrialización, a través de la valorización financiera del capital, que desplazó a la actividad industrial como ordenadora y de mayor tasa de retorno de la economía nacional.<sup>10</sup> La valorización financiera consiste en la colocación de excedente por parte de las grandes firmas en diversos activos financieros (títulos, bonos, depósitos, etc.) tanto en el mercado interno como en el internacional. Este proceso se inicia a fines de la década de los setenta debido a que las tasas de interés, o la vinculación entre ellas, supera la rentabilidad de las diversas actividades económicas, y a que el acelerado crecimiento del endeudamiento externo, tanto del sector público como del privado (en este último caso, hegemonizado por las empresarias líderes) posibilita la remisión de capital local al exterior al operar como una masa de excedente valorizable al liberar las utilidades para esos fines.<sup>11</sup> Los principales beneficiarios de esta nueva estrategia de

---

<sup>9</sup>Aspiazu, D. Basualdo, R. y Schorr, M. (2001). p. 91.

<sup>10</sup>Basualdo, E. (1999). p. 11.

<sup>11</sup>Castellani, A. y Schorr, M. (2004). p. 20.

acumulación serán los grandes grupos económicos de capital nacional y las empresas transnacionales que, por su grado de concentración y centralización de capital, lograron adaptarse más rápida y flexiblemente a las cambiantes condiciones de la acumulación durante el régimen militar, pero dejando afuera los asalariados y los pequeños y medianos empresarios.<sup>12</sup>

La consecuencia de estas medidas fue el viraje en el eje de valorización del capital, destruyendo una parte considerable del tejido industrial y provocando una reestructuración regresiva del sector secundario en su conjunto. Además, se incrementó más que nunca el endeudamiento externo, que posteriormente fue estatizado casi en su totalidad.

Al desaparecer la industria como el motor de crecimiento económico, se produjo un descenso en los niveles de empleo en los sectores primario y secundario y un incremento en el sector terciario y en el de la construcción.

Durante la década del 80, la puja redistributiva por la apropiación del excedente se circunscribió fundamentalmente a las distintas fracciones de la gran burguesía y se reflejó con notable intensidad en el alza de precios internos. En ese contexto, los acreedores externos presionaban para que Argentina cumpliera con los compromisos adquiridos: el pago de los intereses adeudados y la implantación de las reformas estructurales de cuño neoliberal.

Para Levit Ortiz, la principal consecuencia de la crisis hiperinflacionaria de los años 1989/91 fue el efecto disciplinador sobre los sectores populares y sobre los actores sociales que representan sus intereses, debido a la fuerte traslación de ingresos que presupone la desvalorización de la moneda local.<sup>13</sup> Se puede afirmar además, que la crisis generó las condiciones sociales necesarias para aceptar como inevitables las reformas estructurales propuestas por los organismos de crédito internacional y los economistas neoliberales locales ante la evidencia “irrefutable” de que el Estado estaba en quiebra y de que ya no podía seguir funcionando como hasta entonces. La explicación neoliberal se convierte finalmente en visión hegemónica, logrando el consenso necesario para la aplicación y el mantenimiento de las reformas estructurales que se implementaron en la década del 90.

En palabras del mismo autor, si algo caracterizó a la economía argentina durante los años 90 fue la aplicación ortodoxa de políticas de estabilización y

---

<sup>12</sup>Vocos, F. (1996). p. 15.

<sup>13</sup>Ortiz, L. (1999). p. 109.

transformación estructural que se encuadran dentro del modelo económico neoliberal, propuesto por los organismos internacionales para toda América. Como consecuencia de las profundas crisis que asolaron a América Latina durante la década del '80, los organismos de crédito internacionales elaboraron una serie de propuestas que partían de un diagnóstico básico: las causas del subdesarrollo de la región eran atribuibles al rol excesivamente intervencionista del Estado durante las últimas décadas. Desde esta perspectiva, la solución al problema radicaba en una reducción drástica del aparato estatal, la estabilización macroeconómica ortodoxa y la modificación del modelo económico vigente.

Por su parte, Castellani y Schorr<sup>14</sup> aseguran que las posteriores políticas públicas implementadas por el gobierno de Carlos Menem (entre los años 1989 y 1999) estuvieron orientadas a cambiar profundamente la relación vigente entre el Estado y el mercado mediante la realización de una serie de reformas estructurales - que contaban con el aval de los organismos internacionales y los sectores dominantes locales- con el fin de ampliar la esfera del mercado a partir del retiro del Estado en materia económica.

Precisamente, la década del 1990 se caracterizó, no sólo a nivel nacional sino también regional, como un período de profundos cambios en los órdenes político, económico y social, cuyos principales rasgos fueron los de la apertura económica, el surgimiento de la denominada flexibilización laboral, las privatizaciones de las empresas de servicios públicos y de los recursos naturales, y el incremento de la deuda externa.<sup>15</sup>

Respecto a la flexibilización laboral que se plasmó durante esta década, entendemos que, por un lado, la desocupación ejerce un efecto disciplinador sobre los trabajadores, que ya no afrontan estrategias de lucha y negociación, sino que tienden a disminuir su participación en los conflictos por el temor de perder el empleo.<sup>16</sup>

Las reformas estatales emprendidas en este período, bajo la égida de una política económica neoliberal, se realizaron bajo un criterio de desarticulación y desregulación de todo aquello que competía al Estado como benefactor social, lo que resulta paradójico frente a las consecuencias de la aplicación de estas políticas: más pobreza, desocupación y distribución regresiva del ingreso.

---

<sup>14</sup>Castellani, A. y Schorr, M. (2004). p. 23.

<sup>15</sup>Ibid. p. 24.

<sup>16</sup>Minujin, A. (1992).

En este contexto, en el ámbito laboral se llevaron a cabo diversos ajustes que flexibilizaron las condiciones laborales en distintos niveles y sectores de la economía, desregulándose las obras sociales y emergiendo los sistemas jubilatorios privados.<sup>17</sup>

Asimismo, en el mundo laboral se han planteado posturas enfrentadas. Jeremi Rifkin<sup>18</sup> considera que las innovaciones tecnológicas en el ámbito productivo han dado lugar a una expulsión de la mano de obra asalariada. Esta reducción conduce, indefectiblemente, al fin de la sociedad del trabajo. Las consecuencias negativas de este proceso de reemplazo de trabajadores asalariados por nuevas tecnologías se pueden percibir con claridad en el desempleo estructural.<sup>19</sup>

Para Peter Drucker,<sup>20</sup> en el nuevo paradigma social postcapitalista el conocimiento de las organizaciones se construye como premisa hegemónica:

"El verdadero recurso dominante y factor de producción absolutamente decisivo no es ya ni el capital, ni la tierra ni el trabajo. Es el conocimiento (...)" Dentro de este mismo orden, "en lugar de capitalistas y proletarios, las clases de la sociedad postcapitalista son trabajadores de conocimiento y trabajadores de servicios."<sup>21</sup>

En este sentido, conviene tener en cuenta que las condiciones y el medio ambiente de trabajo (CyMAT) no son estáticos sino que evolucionan constantemente.

Por su parte, Neffa<sup>22</sup> define que "las condiciones y medio ambiente de trabajo están constituidas por un conjunto de variables que, a nivel de la sociedad en su conjunto, de establecimiento o de la unidad de trabajo, de manera directa o indirecta, van a influir sobre la vida y la salud física y mental de los trabajadores insertados en su colectivo de trabajo, influencia que va a depender en cada caso de las respectivas capacidades de adaptación y de resistencia a los factores de riesgo."<sup>23</sup>

Así, el resultado del modelo neoliberal instaurado en el creciente mercado global de la década de los noventa fue la de mayor regresividad distributiva de la historia Argentina, aumentando el desempleo y deteriorándose los niveles de ingresos a niveles que jamás se habían alcanzado.

---

<sup>17</sup>La experiencia Argentina de Jubilación Privada fue disuelta por Ley en Diciembre de 2008.

<sup>18</sup>Rifkin, J. (1996). p. 95.

<sup>19</sup>Rifkin, J. (1996). p. 97.

<sup>20</sup>Drucker, P. (1993).

<sup>21</sup>Drucker, P. (1993). p. 32.

<sup>22</sup>Neffa, J. C. (1985). p. 101.

<sup>23</sup>Ibidem.

La fuerte desocupación y el crecimiento de la indigencia adquieren matices dramáticos hacia comienzos del siglo XXI. Argentina vivió durante el año 2002 la crisis económica más profunda de su historia. Si bien la caída de la economía había comenzado mucho antes, en diciembre de 2001 al dejar precipitadamente el gobierno del Doctor Fernando de la Rúa se produjo una ruptura estructural. La convertibilidad que se había sostenido durante una década se hizo insostenible, y a partir de ese momento comenzó una escalada del dólar que llegó a los cuatro pesos durante el mes de junio de 2002. La aguda y prolongada recesión, el “crack” de los bancos, saqueos a comercios y supermercados y un clima de inquietud social signaron el fin del 2001 y el comienzo del 2002. En aquel momento, el 52 % de la población, más de 18 millones de argentinos, vivían en la pobreza y más de 7 millones se encontraban en la indigencia.

La crisis desatada en 2001, con la consiguiente salida de la convertibilidad, la alteración brutal del tipo de cambio, la inflación, la no disponibilidad de depósitos (“corralito financiero”) y la alteración del sistema financiero es una expresión del enfrentamiento entre las distintas facciones que integran el bloque dominante, conflicto que encuentra sus raíces en los cambios estructurales ocurridos al interior de los grandes agentes económicos que se desenvuelven en el país.<sup>24</sup>

En este sentido, tanto la crisis del 2001 como la de 1989 presentan un rasgo en común: el protagonismo que en ellas tuvieron los sectores económicamente dominantes, que a través de sus acciones y discursos lograron fijar la lectura sobre las causas que generaron las crisis y, en ese contexto, propusieron los cursos de acción para superarlas. Refleja el colapso de un régimen de acumulación de capital cuyos rasgos principales son la valorización financiera, el predominio de las cuasi rentas de privilegio y la transferencia permanente de recursos al exterior. Este patrón, instaurado durante la última dictadura militar, fue regulado durante la década de los noventa por la convergencia de un régimen monetario y cambiario extremadamente rígido como la Convertibilidad y la realización de reformas estructurales basadas en las recomendaciones de los organismos internacionales de crédito tales como la privatización de empresas públicas, la desregulación de los mercados y la liberalización comercial y financiera.

---

<sup>24</sup>Castellani, A. y Schorr, M. (2004). p. 26.



### **II.1.2.- La salida del régimen de la convertibilidad**

La salida del régimen de convertibilidad estuvo seguida por un período de crecimiento, expansión en la demanda de empleo, recuperación del consumo y una caída en los niveles de pobreza e indigencia medidas en términos de ingresos. Después del primer impacto regresivo que produjo la crisis, durante 2002, la introducción de medidas macroeconómicas basadas en un tipo de cambio alto, superávit fiscal y controles inflacionarios, en un contexto de precios internacionales favorables para los productos de exportación, se expresó en un crecimiento continuado de producto bruto interno y del empleo durante el período 2003-2006.

Asimismo, el mayor dinamismo que el negocio inmobiliario, la construcción y las automotrices exhiben no responde a la evolución de la masa salarial, sino a la expansión del consumo de los sectores de mayores ingresos.<sup>25</sup>

### **II.2. Función y desarrollo de las Pymes**

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son actores fundamentales en el desarrollo económico del país, ya sea por el nivel de incidencia que generan en el empleo o por su participación en el PIB y en el comercio exterior. Para las Pymes, a raíz de los últimos acontecimientos globales que hemos descrito, se hace necesaria una orientación estratégica donde la planificación de sus nuevos proyectos, la diferenciación de sus productos y el trato personalizado se imponen como aspectos cruciales a desarrollar.

La experiencia en el desarrollo del país ha demostrado que el crecimiento no basta para aumentar o mejorar el empleo. Las posibilidades para que la relación crecimiento-empleo se cumpla es mayor en la medida en que el sector económico presente una dinámica relación intra e intersectorial.<sup>26</sup>

La crisis del modelo de industrialización por sustitución de importaciones se tradujo en la incapacidad para generar y garantizar empleo a la creciente población y la fuerza de trabajo. Por ello la estructura económica y social del país muestra una distribución regresiva del ingreso.

---

<sup>25</sup>Factores que se vieron fuertemente afectados por la crisis financiera mundial y que agregan un pronóstico de estancamiento aún con políticas oficiales que intentan sostener el nivel de consumo interno.

<sup>26</sup>Domínguez, R. (1996). p. 109.

El desarrollo tradicional de la microempresa en nuestro país se ha caracterizado por el surgimiento de emprendimientos, a menudo de carácter familiar, que tienen el objetivo de lograr un ingreso (único o adicional) para permitir la subsistencia del grupo. Estos emprendimientos, que nacían y evolucionaban en la informalidad, contaron en general con una escasa utilización de tecnología, un uso intensivo de mano de obra, rudimentaria organización del trabajo y ninguna utilización (ni conocimiento) de herramientas de management ni estrategias de comercialización.

Según Damill, Frenkel y Rapetti,<sup>27</sup> se ha observado en Argentina, durante los últimos años y en forma concomitante con la depresión de la actividad económica y la aplicación de políticas tendientes a desregular las relaciones laborales, un fuerte proceso de precarización del empleo. Este problema continúa agravándose, apareciendo algunas tendencias bien definidas. Una de ellas es la presencia mayoritaria de trabajo en calidad de independiente y la otra tendencia es que las dificultades del empleo resulta un problema eminentemente urbano. Esta situación impulsa a la población hacia las actividades informales. En los últimos años se han diferenciado más las actividades informales de las actividades realizadas a través de la microempresa, introduciéndose una preocupación adicional en este tema: su viabilidad en el largo plazo, como actividad económica que aportara en el desarrollo nacional.

Para los mismos autores, la prolongada caída de la demanda de trabajo generada por las políticas económicas ha provocado aumentos importantes de las tasas de desocupación y reasignación de fuerzas de trabajo, desde los sectores productivos (industria y construcción) hacia las ramas terciarias (comercio y servicios).

Se trata, entonces, de estrechar la inserción de las Pymes de menores recursos económicos a sectores más modernos, vinculándolas a mercados más amplios, dinámicos y rentables, mediante instrumentos como la promoción de la subcontratación entre empresas y el establecimiento de canales de comercialización que incluyan también al mercado externo. Este apoyo productivo tiende a mejorar la capacidad de competir, corrigiendo la falta de acceso a recursos productivos.

---

<sup>27</sup>Damill, M. Frenkel, R. Rapetti, M. (2005). p. 99.

## II.2.1 Clasificación

El sector Pymes muestra una gran heterogeneidad condicionada fundamentalmente por los diferentes grados de desarrollo empresarial y el nivel de acumulación alcanzado en cada caso. El FONCAP, Fondo de Capital Social, organismo argentino, formado por capitales estatales y privados, brinda una caracterización del tipo de Pymes que cumplen actividades comerciales en nuestro país, en base a tres niveles de desarrollo:<sup>28</sup>

- De subsistencia: Generalmente pequeños puestos de trabajo ubicados en la vivienda familiar, mercados o en la calle (ambulantes). Son en su mayoría comercios. Las utilidades se destinan a la satisfacción de necesidades de tipo familiar (comida, vestimenta y servicios) y presentan períodos de rotación muy cortos (diarios). En el ámbito rural, están representadas por el minifundismo, microempresas que funcionan sin propiedad de la tierra, para autoconsumo y con monocultivo.
- De acumulación simple o expansión: Puestos fijos para funcionamiento del negocio. Mantienen stock. Cuentan con algo de maquinaria y herramientas. Las utilidades las destinan a consumo familiar, ahorro e inversión en la unidad productiva. Genera empleo de carácter familiar. En el ámbito rural, es un minifundismo con tenencia precaria, cuya producción cubre autoconsumo y el excedente se comercializa.
- De acumulación ampliada o de transformación: La inversión se realiza tanto en capital de trabajo como en activos fijos. Existe la generación de nuevos puestos de trabajo asalariados. Las utilidades se destinan para consumo familiar, ahorro e inversión. En el ámbito rural, es minifundismo con propiedad de la tierra, comercializan la producción más allá de los límites locales (por ejemplo, mercados locales, intermediarios, para procesos de industrialización, etc.).

---

<sup>28</sup>Fondo de Capital Social. (FONOCAP) (2007). p. 34.

## II.2.2 Factores influyentes en el crecimiento del sector Pymes

La reestructuración productiva fue orientada por tres programas de reformas sustantivas. Los programas fueron los de apertura comercial, privatizaciones y desregulación (sustentados mayoritariamente en las leyes de Reforma del Estado y Emergencia Económica). La desregulación posibilitó a las grandes empresas conservar posiciones de privilegio mono u oligopólicas que las habilitaron para obtener ganancias extraordinarias.

Hasta mediados de la década de los noventa, las oportunidades creadas por las privatizaciones implicaron la conformación de una nueva comunidad de negocios basada en asociaciones entre empresas locales y extranjeras, donde las primeras aportan el poder de lobby y sus conocimientos sobre las características del mercado local, y las segundas, el desarrollo tecnológico necesario para encarar los proyectos.<sup>29</sup> El rasgo distintivo a partir de 1995 lo constituye la creciente gravitación de empresas extranjeras dentro del núcleo del capital más concentrado de la economía,<sup>30</sup> y la retracción de los grandes grupos económicos locales. La “desnacionalización” de la industria argentina es explicada, en buena medida, por la conjunción de dos fenómenos: la venta a actores extranjeros de grandes firmas oligopólicas, el deterioro económico y la desaparición de un número muy importante de pequeñas y medianas empresas de origen local. En efecto, durante este período de la historia argentina, se verificó una importante transferencia de ingresos de las pequeñas y medianas a las grandes empresas que operan en mercados más concentrados y protegidos debido a la apertura indiscriminada.

La desindustrialización produjo que, a la vez que un conjunto sumamente reducido de firmas oligopólicas incrementaran de modo significativo su participación en el conjunto de la producción industrial generada en el país, una parte importante de pequeñas y medianas empresas atravesaran por una fase crítica que se manifestó, por ejemplo, en el cierre de numerosas firmas, o en el creciente desplazamiento (o abandono) de actividades industriales por tareas de comercialización y distribución, procesos que operaron alterando drásticamente uno de los rasgos característicos históricos de las Pymes manufactureras nacionales: su alto grado de dinamismo en materia de generación de valor agregado y puestos de trabajo. Gran parte de las ramas fabriles en las que las Pymes tenían una presencia relevante (la industria de maquinaria y equipos, la elaboración de plásticos y de papel y envases, y distintas

---

<sup>29</sup>Castellani, A. (2002). p. 105.

<sup>30</sup>ibidem.

manufacturas de productos textiles y de derivados de cuero) registraron una contracción productiva a lo largo de la época. A partir del año 1992 el gobierno argentino implementó un nuevo tratamiento para los bienes de capital que se sostuvo en la reducción de los aranceles a su importación y en el otorgamiento de un reintegro a las ventas en el mercado interno, lo cual trajo aparejado un efecto desfavorable sobre la rama, por cuanto determinó un creciente desplazamiento de la producción local (mayoritariamente realizada por Pymes) por maquinarias y equipos importados.

Entonces, dos fenómenos asociados al proceso de liberalización comercial instrumentado en el país durante los años noventa afectaron a las Pymes: por un lado, la competencia de productos del exterior; por otro, la política de las grandes empresas de sustituir insumos nacionales y/o bienes finales por similares importados, lo cual conllevó una menor demanda hacia sus proveedores locales. Las Pymes se encontraban entonces en una situación desfavorable en relación a las firmas oligopólicas, pues carecían de elementos que les permitieran contrarrestar los efectos de la apertura comercial: escalas tecno-productivas y comerciales importantes, altos niveles de productividad, control oligopólico de los canales de importación, posibilidades de acceso a financiamiento a tasas de interés relativamente baratas o de internalizar distintos tipos de subsidio del aparato estatal, etc.

No es un detalle menor advertir que las características, tanto internas como internacionales, que adoptó el mercado financiero produjeron además una acentuada segmentación del crédito con fondos y tasas de interés diametralmente distintos. Las Pymes sólo pudieron acceder a un financiamiento restringido mediante los adelantos en cuenta corriente o documentos descontados, que exhibieron tasas de interés más elevadas que las que rigieron en el mercado internacional y plazos muy cortos de amortización.

### **II.3 Principales sectores relacionados al sector de transporte vertical en Argentina**

El sector metalúrgico en Argentina provee materia prima a las Pymes dedicadas al transporte vertical. La mayor parte de los componentes de estos sistemas están compuestos por piezas de metal; los cuales representan insumos básicos tanto para la fabricación como el mantenimiento y montaje de equipos.

El crecimiento del sector de construcción, por ejemplo, la construcción de edificios genera una demanda por el servicio de transporte vertical y crecimiento de este rubro.

De la mano de los incrementos de las actividades de la construcción y de la industria metalúrgica, la industria de la manufactura, instalación y mantenimiento o conservación de unidades de transporte vertical, han tenido en los últimos años, un incremento entre el 40 y 50%, tomando como base 1997, y de más del 100% si tenemos en cuenta la crisis del 2002.<sup>31</sup>

## **II. 4 Reseña de la evolución del sector de transporte vertical en Argentina**

En este punto haremos referencia específica al objeto de estudio de la presente investigación: el sector de transporte vertical. En el anexo II se ofrecen datos relevantes y normativas que lo reglamentan.

En primer lugar, la Cámara de fabricantes de ascensores y componentes<sup>32</sup> postula que veinticuatro empresas que se dedicaban a la fabricación, instalación, reparación y conservación de ascensores, crearon la S.I.C.A (Sociedad de Instaladores y Conservadores de Ascensores) con el objetivo de fomentar una actividad en pleno desarrollo.<sup>33</sup> Transcurrieron siete años, y las firmas componentes de esta asociación, sumadas a otras que no estaban adheridas, decidieron fundar, el 5 de Septiembre de 1949, una nueva entidad, la Cámara de Ascensores y Afines (C.A.A).

Dentro de los objetivos señalados en el estatuto de la C.A.A, figuran como prioritarios los conducentes a elevar el nivel técnico y económico de sus asociados para lograr una mayor productividad. Para ello colaboraron con entidades públicas y privadas, a través del estudio y desarrollo de proyectos técnicos, económicos, políticos y sociales, entre los cuales se encuentran las normas de instalación para todo el Mercosur, normas de mantenimiento en las distintas ciudades del país, participación en programas de seguridad para usuarios, de capacitación de personal, etc. Desde el año 1970 la C.A.A. cuenta con una revista cuyo nombre original fue "El Ascensor", luego, en Diciembre de 1993, adoptó su actual nombre "SUBIR & BAJAR" (con frecuencia bimestral).<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup>Centro de Estudios Aplicados en Economía y Finanzas. (2007).

<sup>32</sup>Cámara de fabricantes de ascensores y componentes. (2007). p. 11

<sup>33</sup>Ibidem.

<sup>34</sup>Cámara de fabricantes de ascensores y componentes. (2007) p. 19.

En el año 1972, por encomienda de las autoridades de la Ciudad de Buenos Aires, se redacta el Proyecto de Reglamentación de Instalación de Ascensores, Montacargas, Escaleras Mecánicas y Rampas Móviles, aprobada en Octubre de 1973 y vigente actualmente. Asimismo, se elaboraron proyectos de normas de conservación, que luego sirvieron de base para la sanción de la ordenanza 49.308/95, que rige actualmente en la Ciudad de Buenos Aires.

Así la C.A.A fue por varios años el órgano natural de representación del sector en las convenciones colectivas de trabajo, entes técnicos y empresarios, dado que forma parte de la Unión Industrial Argentina, Asociación Argentina de la Industria Eléctrica y Electrónica (A.E.I.E.E), de la Federación de la Industria Metalúrgica de la República Argentina (F.I.M.A.R) y conjuntamente con otras Cámaras del Sector y Consejos Profesionales, integra desde 1987 la Sub-Comisión Honoraria de Elevadores, para el estudio de normas y reglamentaciones.

En noviembre de 1989, bajo su inspiración se crea la Federación de Ascensores de la República Argentina (F.A.R.A). Desde hace años es miembro de las Comisiones de Ascensores del Ex Instituto Argentino de Racionalización de Materiales, hoy Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM). Además, integra las Comisiones de Estudio de Actualización de las Normas de Seguridad para el Mercosur. La Cámara y varias aseguradoras redactaron las condiciones para la puesta en funcionamiento del Seguro de Responsabilidad Civil, para empresas de mantenimiento de ascensores y afines. Como aporte a la comunidad y con el fin de incrementar su seguridad, la C.A.A., en Julio de 1996, firmó un convenio con "Elevator Escalator Safety Foundation" (Fundación para la Seguridad en Ascensores y Escaleras Mecánicas), para implementar un programa de educación dirigido a los niños en edad escolar y personas de la tercera edad. Dicha campaña ha sido denominada "Segurito". Argentina se constituye así en el primer país de América Latina con este especial programa de seguridad.

En el año 1998, se formalizó un convenio de capacitación implementado con el Centro de Formación Profesional Nº 3 de la U.O.C.R.A (Unión de Obreros de la Construcción de la República Argentina), mediante el cual se promueven cursos de formación de personal para montaje e instalación de ascensores, de una duración de cuatro meses. La Cámara proveyó un ascensor hidráulico y otro electromecánico, para ser instalados durante el curso -y desarmados, para adecuar las condiciones del lugar para el curso siguiente-, en un aula especialmente construida por el Centro, con lo cual

se obtiene una preparación teórico-práctica de los alumnos, lo que acelera el proceso de formación.<sup>35</sup>

El 5 de septiembre de 1999 se cumplió un nuevo aniversario de la fundación de la Cámara, pero en esta oportunidad se trató del cincuentenario, por lo que el programa de celebración tuvo la significación acorde con la relevancia institucional que ello representa, lo que fue acompañado por todas las empresas asociadas y, lo que resultó más emotivo, por todas las entidades del sector que destacaron la condición de Institución Decana de la Industria del Ascensor que, por tal trayectoria se ha ganado la Cámara de Ascensores y Afines. En la actualidad existen otras cámaras vinculadas a la industria del transporte vertical y numerosas dependencias en las distintas provincias del país.

#### **II.4.1 El mercado ascensorista argentino hoy**

La demanda de ascensores durante el año 2007 ha crecido un 10% respecto al año 2006. Según las últimas estadísticas disponibles,<sup>36</sup> las ventas han arribado a unos 4500 ascensores aproximadamente. Este incremento ha sido posible gracias al buen nivel de actividad de la construcción que se ha sostenido en los últimos años y que registró un incremento del 9,7% en el 2007 según fuentes del INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo).

La modalidad elegida en cuanto a la tracción de los ascensores instalados durante 2007, ha sido en un 84% electromecánica y en un 16% hidráulica.<sup>37</sup> Esta tendencia ha sido prácticamente la misma que en 2006.

Paralelamente, se ha registrado un incremento en la participación de los ascensores importados, la cual ha ascendido de un 5% en el año 2006 al 9% en el año 2007. Este dato, a primera vista poco alentador para la industria local, tiene sin embargo una explicación: si se analiza el promedio del costo por ascensor proveniente del exterior, se observa un continuo incremento del mismo, mayor incluso que los aumentos de los insumos que se observan a nivel internacional. Este comportamiento constante en los últimos cinco años, es opuesto a lo acontecido en la década de los '90. En la actualidad los ascensores importados corresponden a una franja de mercado con mayores requerimientos. Son, en general, de alta prestación y tecnología superior a la media (por ejemplo ascensores de alta velocidad). Esta tipología de

---

<sup>35</sup>Cámara de fabricantes de ascensores y componentes. (2007). p. 19.

<sup>36</sup>Ibid, p. 21.

<sup>37</sup>Ibidem.



ascensores no es ofrecida por la industria local en términos relevantes. El origen de los ascensores que provienen del exterior es en un 40% de Brasil (país que continúa siendo el proveedor más importante en nuestro mercado), un 14% proveniente de España y un 46% de Asia (China, Corea, Tailandia y Japón).<sup>38</sup>

También las cifras permiten ver un buen desempeño de la industria local en la exportación. El grupo de empresas relacionadas con la producción de componentes ha realizado exportaciones durante los primeros ocho meses de 2007 por 8.132.000 dólares (se estima en más de 12 millones de dólares para todo el año).<sup>39</sup> Estas cifras, comparadas con la performance de los años anteriores, muestran claramente que el sector puede ser competitivo, en calidad y precio, para la franja tecnológica en que abastecen al mercado. La exportación alcanza, en promedio, un 15% de la producción local, una cifra aceptable para las empresas Pymes del sector, aunque menor que el promedio del sector fabricante de bienes de capital que en conjunto exporta un 27% de su producción.<sup>40</sup>

Las importaciones, por su parte, para los primeros ocho meses del 2007 ascendieron a USD 32.827.000 (se estima en más de USD 49 millones el total del 2007). Son conformadas principalmente por ascensores de alta tecnología, componentes no producidos localmente, así como partes y equipos que la industria local no alcanza a abastecer considerando que el consumo aparente (CA) es de unos USD 120 millones. La importación alcanza al 42% aproximadamente, una cifra de mejor desempeño que la media del sector de bienes de capital, que en su conjunto importa 60% del CA.

Obviamente la balanza comercial es deficitaria, pero si analizamos el crecimiento de las exportaciones sectoriales, creemos que con políticas adecuadas se logrará sin duda un fortalecimiento del sector. Las políticas que reclama el sector de Bienes Capitales van de la mano con las que requiere este sector en particular.

Donde se observan cifras que traen preocupación es en la decreciente participación de componentes locales en la conformación de los ascensores instalados. Esta tendencia comienza a verse con claridad en el año 2006 y continuó sin pausa durante el año 2007.

---

<sup>38</sup>Cámara de fabricantes de ascensores y componentes. (2007). p. 21.

<sup>39</sup>Ibidem.

<sup>40</sup>Ibid, p. 22.

## **II.4.2 Probables causas de la pérdida de participación**

### ✓ **Capacidad productiva al máximo de la capacidad instalada**

A partir de la fuerte necesidad de sustituir importaciones, la producción comenzó a incrementar su nivel productivo a partir de 2002. La ampliación de la capacidad productiva fue financiada principalmente con recursos propios; así, la rentabilidad fue invertida en la ampliación del sistema productivo. Hoy el nuevo incremento de la capacidad instalada requiere un nuevo flujo de inversiones que ya no puede ser afrontado con recursos propios.

### ✓ **Inversiones**

Como se describe en el punto anterior, las empresas deben afrontar la decisión de realizar inversiones o perder participación en el mercado. En este punto es donde el sistema financiero debe favorecer las inversiones productivas sin lo cual no es posible el crecimiento; la Comisión de Fabricantes de Bienes de Capital de ADIMRA,<sup>41</sup> está trabajando intensamente en estas y otras medidas que permitan el crecimiento sostenido de este sector.

### ✓ **Desarrollo e innovación tecnológica**

El avance tecnológico y las mejoras productivas adquieren una velocidad en los países desarrollados que es difícil de seguir para la mayoría de las Pymes locales. Es importante acelerar la adecuación tecnológica para no perder cuotas de mercado, pero para ello se deben tener las herramientas disponibles al igual que ocurre en los países desarrollados. La implementación de centros de servicios tecnológicos que ayuden a las pequeñas y medianas empresas a lograr progresos es vital. Las instituciones empresarias junto con el Estado y las Universidades deberán ponerse a la cabeza de iniciativas que permitan la supervivencia de las empresas a través de su adecuación tecnológica. La certificación de productos y de procesos de calidad es una realidad que debe ser afrontada por las Pymes del sector. Para ello no alcanza sólo con consultores que ayuden al cambio, también hacen falta laboratorios para verificar que los productos cumplan con los requisitos mínimos normativos y de calidad que requiere el mercado local e internacional.

---

<sup>41</sup>Cámara de fabricantes de ascensores y componentes. (2007). p. 23.

### ✓ **Efectos de la globalización**

La globalización de los sistemas productivos trae ventajas y también pérdidas. Aquellos productos que sólo pueden ser producidos por grandes complejos productivos (como el acero) sufren las despiadadas leyes de la globalización. Existen productos, como las guías de ascensor, que ya no se fabrican en Argentina. Paralelamente, en el mercado local, y a pesar del esfuerzo de las cámaras para dar a los usuarios un equipo seguro y de calidad, hay presente una competencia desleal insostenible. Sus bajos costes se basan en:

- Provisión de productos que no cumplen los mínimos requisitos de seguridad.
- Alta informalidad en el empleo.
- No se contratan los seguros que requiere la comunidad.
- Falta de estructura que requiere tener una empresa que presta servicios en el sector.
- La autoridad competente no asume su misión de contralor y mira para otro lado mientras todo lo anterior sucede.

### **II.4.3 Asignaturas pendientes**

Los problemas relacionados con el transporte vertical en la Ciudad de Buenos Aires, son similares en todo el territorio nacional, salvo circunstanciales diferencias regionales y sus soluciones dependen casi exclusivamente de los poderes públicos. En estos momentos, hechos políticos de reciente data determinan un cambio de figuras en la atención de los asuntos de interés ciudadano y en los temas vinculados con el transporte vertical de la capacidad, voluntad, honestidad, interés, imaginación que demuestren las nuevas autoridades que el gobierno de la Ciudad autónoma de Buenos Aires designe para conducir áreas específicas tales como la Dirección General de Fiscalización de Obras, Catastro, Secretaría de Justicia y Seguridad, están sujetas a cambios en los últimos tiempos, dependerá sin duda el grado de confianza que la ciudadanía depositará en las autoridades comunales en cuanto a su seguridad, la honestidad en las asignaciones presupuestarias, la obligación de difundir las tareas, la iniciativa y el proyecto que genere, como la forma más idónea de reafirmar la condición democrática y republicana de gobierno.

Convendría, entonces, hacer un somero repaso de asuntos que requieren esclarecimiento, solución o decisión y que ya han entrado en el terreno del olvido:

- ⇒ La ley 161, relativa a las puertas tijera, aún espera reglamentación. En este sentido, el público permanece en un total estado de incertidumbre.
- ⇒ Las obleas de colores, destinadas a revelar de un vistazo el estado de los ascensores, iniciativa que comenzara a tomar cuerpo con entusiasmo y costo económico, actualmente una iniciativa prácticamente en desuso.
- ⇒ Los PVA (Profesionales Verificadores de Ascensores) un colectivo que mereció una especial dedicación en cuanto al interés de los profesionales por adherirse al proyecto y del Estado por instruirlos en “los secretos” de esa actividad. Nos preguntamos: ¿Existen todavía?
- ⇒ Y, por fin, el problema de los inspectores dependientes del Gobierno de la Ciudad -que a nuestro juicio son la base de la seguridad- una actividad tan cuestionada como carente de apoyo estatal.

Pero estas consideraciones no agotan ciertamente el tema. Lo anterior es sólo un modesto aporte a la racionalización de las tareas del Estado.

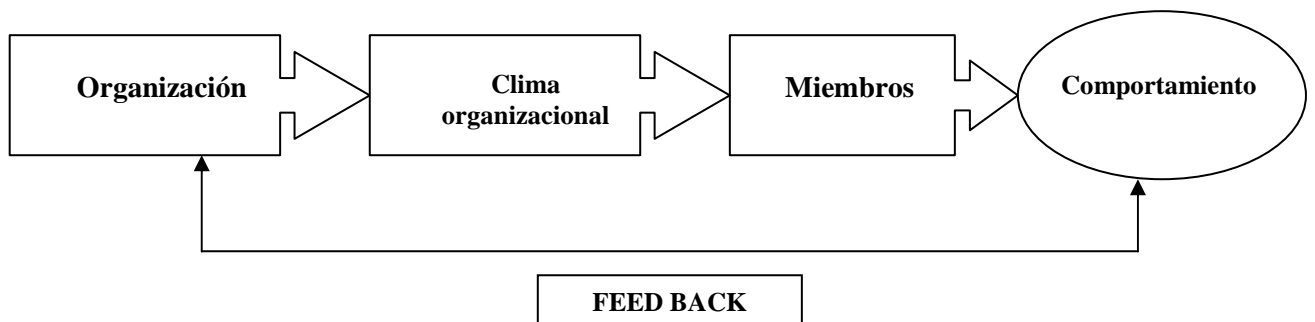


**III.1 Clima organizacional y productividad**

El clima organizacional ha sido abordado desde diferentes teorías y concepciones, demostrando ser la de mayor utilidad aquella que se basa en las actitudes y percepciones que tienen los trabajadores respecto de las estructuras, condiciones y procesos de su vida laboral, ya que permiten modificar los comportamientos para mejorar el clima laboral.<sup>42</sup> La percepción que se forman los trabajadores depende en gran medida de las tareas que deban realizar y las experiencias en las que se vean involucrados. Es por ello que el clima organizacional refleja en buena medida la interacción entre las características personales y las características organizacionales de la empresa donde trabaja el individuo.<sup>43</sup>

En la siguiente figura,<sup>44</sup> se puede observar cómo se interpretan y retroalimentan distintos factores y elementos que dan lugar a un clima organizacional, sobre la base de las características de la organización (estructura, tipo de liderazgo), los miembros y su comportamiento.

**Figura 1: Retroalimentación de los distintos factores del clima organizacional**



Fuente: Tubán, F. (2006). p. 32.

<sup>42</sup>Gonçalves, A. (2007).

<sup>43</sup>Ibidem.

<sup>44</sup>Tubán, F. (2006). p. 32.

A fin de abordar con mayor profundidad el concepto de clima organizacional, es preciso destacar algunos de sus aspectos básicos:

En principio, Werther y Davis<sup>45</sup> postulan que es posible plantear que el clima se percibe directa o indirectamente por los trabajadores y repercute en su comportamiento y rendimiento laboral. Por otra parte, el clima organizacional varía de una empresa a otra, e incluso puede ser diferente en dos áreas distintas de una misma empresa, pudiendo ser optimizado si se analizan los factores ambientales y psicosociales que lo afectan. Es por ello que el clima organizacional configura un sistema interdependiente, altamente dinámico.

Por otra parte, Fernando Marín<sup>46</sup> sostiene que no hay diferencias sustanciales entre lo que se entiende por clima organizacional y clima laboral, ya que este último puede definirse como el “conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.”<sup>47</sup>

Siguiendo a Riordan, Vanderberg y Richardson,<sup>48</sup> el desarrollo de un clima laboral positivo requiere del compromiso de todos los actores institucionales, como por ejemplo de los directivos o los líderes de cada sector, y la necesidad de mejorar las técnicas que permitan trabajar de modo operativo. Además, es imprescindible entender correctamente el rol de líder y de todos los elementos que componen cada subcultura organizacional. De esta manera, se incrementará la productividad y el buen clima laboral.

En este sentido, en el presente estudio se concibe a la productividad como “la relación entre lo producido por cada trabajador y los insumos requeridos para dicha producción, desde una perspectiva microeconómica de la empresa,”<sup>49</sup> focalizando los diferentes factores y elementos que inciden en la productividad laboral de los empleados. A pesar del valor fundamental de esta variable, prácticamente no existen bases de datos que permitan explorar lo que ocurre al interior de las empresas en lo que se refiere a productividad laboral y a los puntos específicos sobre el fomento a la productividad, su medición y la distribución de las ganancias generadas a partir de una

---

<sup>45</sup> Werther, W. y Davis, K. (1989).

<sup>46</sup> Marín, F. (1990). p. 97

<sup>47</sup> Ibidem.

<sup>48</sup> Riordan, C, Vanderberg, R. & Richardson, H. (2005).

<sup>49</sup> Marín, F. (1990). p. 98

mayor productividad. Así pues, aunque esta es una variable que repercute directamente en el crecimiento económico de una empresa –y hasta de un país-, no se cuenta con información suficiente que permita estudiar detenidamente problemas como el déficit de trabajo decente, condiciones de trabajo inadecuadas y la baja competitividad internacional de la mayoría de los trabajadores. Por estas dificultades, nuestro análisis se centrará en la pequeña y mediana empresa.

### III.2 Orígenes y definición de clima laboral

Como ya se expresara oportunamente, el interés suscitado por el estudio del clima laboral está basado en la importancia del rol que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

En este sentido, Fernández y Sánchez<sup>50</sup> señalan que se considera como el antecedente más remoto del tema a los estudios de Halpan y Croft (1963)<sup>51</sup> acerca del clima en organizaciones escolares. Sin embargo, los mismos autores mencionan a Kurt Lewin como el precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona, como ya se mencionó en el apartado de comportamiento organizacional. Por tanto, no es de extrañar que en las investigaciones de Lewin acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona.<sup>52</sup>

En 1950, Cornell definió al clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este concepto como tal no se elaboró hasta la década de los '60.<sup>53</sup>

Según Douglas, Oldham y Rathert,<sup>54</sup> los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los

---

<sup>50</sup>Fernández M. y Sánchez J. (1996).

<sup>51</sup>Halpan, k. y Croft, T. (1963). En Fernández M. y Sánchez J. (1996).

<sup>52</sup>Fernández M. y Sánchez J. (1996).

<sup>53</sup>Ibidem.

<sup>54</sup>Douglas, M, Oldham G. & Rathert, C. (2005).



campos en los que la psicología tenía incidencia, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral.

En adición, Bernardo Blejmar<sup>55</sup> describe a los climas y a las emociones en la escena organizacional afirmando es por los resultados que se reconoce el potencial de conocimiento, la creatividad y la experiencia de una organización. Dichos resultados están ligados a la posibilidad de resolver efectivamente un problema o de capitalizar una oportunidad detectada.

Por otra parte, el mismo Blejmar<sup>56</sup> sostiene que la emoción es el motor que impulsa a actuar para el logro de los objetivos. Aquí se introduce el concepto de clima laboral, ya que las emociones y percepciones compartidas con respecto a la tarea por resolver se ven afectadas, positiva o negativamente, por las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad.

Así, las características de los climas y de los estados emocionales contagian los ánimos, se socializan en los sistemas abiertos. Es por ello que cobra relevancia el concepto citado por de capital emocional,<sup>57</sup> porque el mismo involucra la energía y el deseo que circula en la organización para llevar adelante proyectos compartidos.

Entonces, podemos concluir que la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues tenemos a diversos autores, citados por Furnham<sup>58</sup>, que han definido este campo. En primer lugar, el autor menciona que Forehand y Von Gilmer definen al clima laboral como “conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras; estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.<sup>59</sup>

---

<sup>55</sup>Blejmar, B. (2005). p. 63-64.

<sup>56</sup>Blejmar, B. (2005). p. 65

<sup>57</sup>Schlemenson, A. (1993). p. 251.

<sup>58</sup>Furnham, A. (2001).

<sup>59</sup>Furnham, A. (2001). p. 101.

Para Schneider y Reichers,<sup>60</sup> se trata de “percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.

Y para Weinert,<sup>61</sup> es “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.

Por otro lado, la postura operacionalista o “*fenomenológica*”<sup>62</sup> considera al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización. De este modo, el clima laboral “está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, ya que no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión sociocognitiva de las organizaciones.”<sup>63</sup>

Por último, siguiendo a Conger y Kanungo,<sup>64</sup> el clima laboral se ve influido por una multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en la consideración del clima laboral de su empresa.

En resumen, esos aspectos diversos que se entrelazan en la vida de una persona pueden hacer que la misma situación sea vista positiva o negativamente. En otras palabras, los empleados, en muchas ocasiones, no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas.

A pesar de todo lo antes mencionado, Nicolás Seisdedos<sup>65</sup> asegura que es posible efectuar una medición de clima laboral. Ésta va reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que participen.

---

<sup>60</sup>Schneider, R. y Reichers, F. (2001). p. 29.

<sup>61</sup>Weinert, A. B. (1985). p. 42.

<sup>62</sup>Peiro, J.M. y Prieto, F. (1996). p. 72.

<sup>63</sup>Ibidem.

<sup>64</sup>Conger, J. y Kanungo, B. (1988). p. 23.

<sup>65</sup>Seisdedos, N. (1996).

En este sentido, el autor postula que son numerosas las variables que intervienen en el clima laboral. Por ello, de una manera general y somera, se desarrollarán a continuación algunas de las más abordadas por diversos estudiosos del comportamiento organizacional.

### **III.2.a.- Factores intervinientes en el clima laboral**

Entre los factores que inciden en la conformación del clima laboral de una empresa, Walter Cascio<sup>66</sup> destaca los siguientes:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remociones, incentivos, remuneraciones, etc.)
- Relaciones interpersonales de los recursos humanos.

De este modo, el clima laboral es concebido como un fenómeno que interviene entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento, el cual tiene consecuencias sobre la organización, productividad, nivel de satisfacción, nivel de rotación, etc.<sup>67</sup>

Cabe hacer referencia, también, a la noción de moral organizacional que puede definirse como la posesión de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de esas finalidades. La moral es un subproducto de un grupo y tiene cuatro aspectos que inciden notoriamente en el clima organizacional:<sup>68</sup>

- Sentimiento de solidaridad del grupo,
- Necesidad de una meta,
- Progresos observables hacia la meta,
- Participación individual en las tareas significativas que sean necesarias para alcanzar la meta.

---

<sup>66</sup>Cascio, W. F. (1986).

<sup>67</sup>Brunet, L. (1987).

<sup>68</sup>Seisdedos, N. (1996).

Por su parte, Litwin & Stinger<sup>69</sup> determinaron nueve dimensiones que forman parte del clima organizacional existente en una empresa, las cuales están vinculadas con propiedades específicas de la organización que son percibidas por los miembros de la misma:<sup>70</sup>

- 1) Estructura: es la percepción del trabajador sobre los procedimientos, normas y trámites que debe cumplir durante la realización de sus tareas (nivel de burocratización de los procesos, organización y estructuración de las tareas, etc).
- 2) Responsabilidad (*empowerment*): nivel de autonomía en la toma de decisiones respecto de las tareas realizadas que puede adquirir un trabajador.
- 3) Recompensa: percepción de la adecuación de la remuneración y los incentivos a la calidad y cantidad de labor realizada, si hay equidad en el sistema de promociones y remociones.
- 4) Desafío: es la percepción sobre el grado de desafío que puede proponer la realización de las tareas y actividades encomendadas. Indica si en la organización se aceptan y promueven acciones riesgosas a fin de alcanzar los objetivos propuestos.
- 5) Relaciones: aspecto crucial que da cuenta de las relaciones interpersonales que se establecen entre compañeros de trabajo y también a nivel jerárquico.
- 6) Cooperación: sentimiento de apoyo y ayuda que percibe cada trabajador dentro de la empresa, tanto entre pares, como en los niveles superior e inferior.
- 7) Estándares: cómo es percibido por el trabajador el énfasis que pone la empresa en el cumplimiento de estándares, normas de procedimientos y pautas de rendimiento.
- 8) Conflictos: percepción del trabajador sobre las formas y mecanismos que se implementan para solucionar conflictos dentro de la organización y nivel de afrontamiento de los conflictos.
- 9) Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización y al grupo de trabajo; de alguna manera refleja si hay coincidencias entre los objetivos personales y los de la organización.

---

<sup>69</sup>Litwin, G.H. & Stringer, R.A. (1968).

<sup>70</sup>Ibidem.

Es preciso destacar que, para el propósito que nos ocupa, el clima laboral refiere concretamente a todos aquellos elementos relacionados con los procesos de gestión, ya sean formales o informales sostenidos tanto por la cultura de la compañía, en los procedimientos establecidos como por la interpretación y uso que de éstos hagan los líderes de los equipos, que influyen positiva o negativamente en el trabajo. Se deben incluir también todos los elementos del entorno físico –ergonómico- y los mecanismos empleados para medir el rendimiento del capital humano, de modo de discriminar el clima, evaluarlo y proponer las mejoras que podrían implementarse en la calidad de vida laboral en las empresas.

Asimismo, cabe hacer otra distinción entre los conceptos de cultura y clima organizacional. Si bien ambos afectan al rendimiento de los trabajadores y se basan en procesos y comportamientos comúnmente adquiridos, Baeza, M. y Mertens, L.<sup>71</sup> postulan que el clima tiene cierta labilidad que le confiere un mayor dinamismo y posibilidades de ser modificado. Desde esta perspectiva, el clima se considera como el efecto que ejerce, sobre una cultura empresarial, la acción de un liderazgo en un momento determinado. De esta manera, se puede plantear que el clima tiene un carácter temporal mientras que la cultura es más resistente y cuesta mucho más transformarla.

Por último, Drew Bracken<sup>72</sup> afirma que una vez que se tiene conocimiento del clima organizacional de una empresa, es posible optimizarlo interviniendo no sólo en el medioambiente laboral y en la estructura organizacional –y los subsistemas que la componen-, sino planificando actitudes y conductas que puedan mejorar las relaciones entre los trabajadores y consolidar el espíritu de grupo. “A través de la optimización del clima organizacional se podrá mantener alta la motivación del personal y hasta puede repercutir positivamente en su rendimiento profesional y/o productividad.”<sup>73</sup>

### **III.2.b.- Diagnóstico y medición del clima laboral**

Cuando se solicita un diagnóstico laboral, por lo general es porque se detectan fallas en la comunicación y en el nivel de satisfacción del personal. Por ello, el diagnóstico se elabora a partir de la definición del conjunto de variables que se estudiarán, procurando conocer la percepción de los trabajadores sobre diversos factores atinentes a su actividad laboral. Si bien las variables pueden ser cuantificadas, la percepción es subjetiva y refleja una opinión en una determinada

---

<sup>71</sup>Baeza, M. y Mertens, L. (2000). p. 195.

<sup>72</sup>Bracken, D. W. (1992).

<sup>73</sup>Baeza, M. y Mertens, L. (2000). p. 76.

coyuntura y situación. Esto es así porque las personas trabajan no sólo por necesidades económicas, sino también para su desarrollo personal; entonces, en buena medida la percepción se configurará a partir de la historia del sujeto y de sus expectativas y proyectos personales, los cuales de algún modo deben ser identificados a través de la aplicación de una encuesta.<sup>74</sup>

Según Arthur Sherman y George Bohlander,<sup>75</sup> en el diagnóstico también se pueden establecer dimensiones como objeto de estudio, adquiriendo especial relevancia el aspecto psicosocial, donde se deberían tener en cuenta los siguientes rasgos:

- Motivación: identificación de los valores que estimulan a los trabajadores hacia la acción y cuáles son las fuerzas por las que ellos operan.
- Autonomía para la toma de decisiones: es un aspecto crucial que está vinculado con la determinación de las responsabilidades, pero que en muchas ocasiones no van de la mano.
- Establecimiento de objetivos y procedimientos: nivel de participación de los trabajadores en la determinación de objetivos y procedimientos.
- Información-Comunicación: funcionamiento y adecuación de los sistemas de comunicación, tanto interna como externa, y evaluación de su operatividad.
- Procesos de control: percepción de los mecanismos de supervisión y control.

En consecuencia, el diagnóstico deberá revelar la información requerida sobre estas dimensiones para elaborar instrumentos de gestión tendientes a resolver los problemas y potenciales conflictos detectados y contribuir a la consecución de los objetivos de la empresa.

---

<sup>74</sup>Llaneza Alvarez, F. J. (2006). p. 20.

<sup>75</sup>Sherman, A. y Bohlander, G. (1994). p. 218.

En este sentido, L. Brunet<sup>76</sup> expone otras dimensiones que se deben considerar a la hora de elaborar un diagnóstico de clima laboral:<sup>77</sup>

- Flexibilidad: el grado de disposición al cambio que hay en la organización; es decir, hasta qué punto son rígidas las reglas, normas, procedimientos o prácticas o en qué medida pueden interferir afectando la ejecución y/o calidad del trabajo. También, refleja la medida en que se encuentra abierta a las innovaciones en materia tecnológica y/o estratégica.
- Responsabilidad: mecanismos para atribuir responsabilidades y delegar autoridad, nivel de autonomía dentro del área, nivel de participación en la elaboración del producto y/o servicio final que se presta al cliente.
- Recompensas: remuneración, incentivos y cómo se relacionan con los diferentes niveles de desempeño.
- Claridad: el grado en que los trabajadores perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente determinados, y si coadyuvan para el logro de los objetivos de la organización.
- Espíritu de equipo: se mide por el orgullo de pertenecer a la organización y el constante reconocimiento de estar siguiendo un objetivo común.

Al mismo tiempo, Bob Bass<sup>78</sup> expone que el desarrollo de las técnicas y dispositivos para medir, evaluar e investigar el clima laboral y/u organizacional de las empresas o instituciones, tanto en el ámbito privado como en el público, ha propiciado la elaboración de sistemas de información y software especializados para la aplicación de encuestas y el desarrollo de otros instrumentos tales como entrevistas en profundidad, etc.

---

<sup>76</sup>Brunet, L. (1987). p. 21.

<sup>77</sup>Brunet, L. (1987). p. 22 – 32.

<sup>78</sup>Bass, B. (1983). p. 11.

### III.3 Técnicas y herramientas para la detección de necesidades

En palabras de Mónica Baeza y Leonard Mertens,<sup>79</sup> el diagnóstico del clima laboral puede utilizarse para detectar necesidades en el seno de una organización y debe basarse en información agrupada de modo sistemático. En principio, corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas provocados por un clima laboral inadecuado. A él le competen todas las decisiones referentes a su modificación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en la materia. En este sentido, cabe mencionar que las principales herramientas utilizadas para medir y diagnosticar el clima laboral son las siguientes:<sup>80</sup>

- ✓ Evaluación del desempeño: mediante la misma, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, afectando al clima laboral, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- ✓ Observación: verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo en el personal operativo, rotación elevada, etc.
- ✓ Cuestionarios: investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (*check list*) que evidencien las necesidades y demandas de los trabajadores
- ✓ Entrevistas con supervisores y gerentes: contactos directos con supervisores y gerentes para indagar acerca de los problemas relativos al clima laboral.
- ✓ Reuniones interdepartamentales: discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- ✓ Entrevistas de salida: cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la

---

<sup>79</sup>Baeza, M. y Mertens, L. (2000).

<sup>80</sup>Ibidem.



misma y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

- ✓ Indicadores de satisfacción: no todos aprenden todo de la misma manera, ni simultáneamente. Los indicadores son logros parciales y avances en zonas críticas, con etapas de adaptación frente a un cambio o una incorporación.

#### **III.4 Productividad y rendimiento laboral: criterios para su medición**

La productividad laboral se relaciona, según Ariel Coremberg,<sup>81</sup> con los niveles de producción generados por cada unidad de trabajo utilizada en el ámbito de una empresa. De este modo, el trabajo como insumo utilizado en el proceso productivo puede ser medido en términos de personas ocupadas, puestos u horas de trabajo. El incremento de la productividad laboral indica el grado de ahorros de costos, así como la consecuencia de las mejoras en el rendimiento productivo de los ocupados. La evolución de la productividad laboral tiene relevancia en varios puntos del análisis económico-financiero de una empresa.

Una visión dual del problema indica que un aumento de la productividad laboral es equivalente a una reducción en los costos laborales de una empresa. Dado que los costos laborales son de fundamental importancia para el diagnóstico de la capacidad competitiva de una empresa, un crecimiento en la productividad laboral constituye un indicador aproximado de su nivel de competitividad. “A mayor productividad, mayor baja en los costos empresarios y mayor posibilidad de reducción de precios en los productos vendidos tanto en el mercado interno como en el externo.”<sup>82</sup> Esto facilitaría la ampliación de los mercados para la producción doméstica.

#### **III.5 Los condicionamientos del mundo globalizado**

Dadas las nuevas condiciones del mundo actual, o sea, el mundo globalizado, cuya injerencia es evidente en las relaciones laborales, es preciso redefinir la concepción vigente acerca del rol del trabajo en este contexto.

---

<sup>81</sup>Coremberg, A. (2005).

<sup>82</sup>Coremberg, A. (2005). p. 87.

Insistimos en que las condiciones y el medio ambiente de trabajo no son estáticos sino que evolucionan constantemente. Por ello, Julio César Neffa<sup>83</sup> las define de la siguiente manera:

“Las condiciones y medio ambiente de trabajo están constituidas por un conjunto de variables que, a nivel de la sociedad en su conjunto, de establecimiento o de la unidad de trabajo, de manera directa o indirecta, van a influir sobre la vida y la salud física y mental de los trabajadores insertados en su colectivo de trabajo, influencia que va a depender en cada caso de las respectivas capacidades de adaptación y de resistencia a los factores de riesgo”.<sup>84</sup>

El impacto de la globalización y la rápida evolución de los sistemas de producción han dado como resultado, por un lado, nuevas oportunidades y, por otro, una serie de problemas que surgen de la adaptación a los cambios vertiginosos. En palabras de George Rodgers,<sup>85</sup> mientras que los efectos positivos pueden demostrarse en la aparición de nuevos productos, las nuevas tecnologías y las nuevas formas de poner en común el conocimiento suelen ser asociados con la desocupación y la exclusión. Esto es así porque muchas personas son excluidas dentro del proceso de desarrollo y su acceso al mismo depende de nuevos factores condicionantes, como por ejemplo sus habilidades y competencias, sus conocimientos, sus conexiones, todos estos factores distribuidos sin equidad. No obstante, el mismo Rodgers apunta que “...la globalización es un motor para el crecimiento y la creación de empleo”.<sup>86</sup>

Las empresas competitivas han recurrido a la aplicación de diversas estrategias en el proceso de adecuación a las nuevas condiciones. De esta forma:

- Han actualizado sus estructuras (la modernización de las mismas, su aplanamiento y simplificación).
- Han introducido mejoras tecnológicas.
- Han reconocido la importancia de disponer de talento humano para el logro de sus objetivos.
- Han propuesto y otorgado incentivos para mejorar la productividad de sus empleados.

---

<sup>83</sup>Neffa, J. C. (1985).

<sup>84</sup>Neffa, J. C. (1985). p. 117

<sup>85</sup>Rodgers, G. (2002).

<sup>86</sup>Rodgers, G. (2002). p. 92.

En consecuencia, todas estas acciones han repercutido en la vida laboral, algunas en mayor grado que otras. Es evidente que las exigencias no son las mismas.

Resumiendo, podríamos afirmar que la transformación del mundo laboral requiere la revisión de determinados conceptos, como por ejemplo el de productividad. El conocimiento -en toda su dimensión- será uno de los principales motores de la productividad. Por lo tanto, en el nuevo escenario del desempeño, el incremento de conocimientos, además de favorecer los resultados en una empresa, facilitará el aumento de las capacidades con las cuales la organización podrá competir mejor.

Los nuevos paradigmas globales e integradores de la problemática del hombre en situación de trabajo tienden a considerar múltiples factores interrelacionados para dar cuenta de la calidad de vida laboral ante un entorno cambiante. Este enfoque concibe al trabajo como una actividad que es a la vez física, sensorial (recepción y transmisión de información), mental (procesamiento de información, resolución de problemas, toma de decisiones) y relacional (interacción, vínculos, etc.). Es, entonces, tal como postula Marta Novick,<sup>87</sup> un abordaje interdisciplinario el que permitirá comprender la influencia del trabajo en las estructuras mentales, hábitos, valores y modelos de interacción de los trabajadores.

### **III.6 El mundo del trabajo en la actualidad**

Como ya se ha expresado, en la actualidad el concepto de trabajo se ha transformado de la mano de la era de la información y el conocimiento, donde las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC) juegan un papel determinante. Concretamente, la gestión de las NTIC permite aumentar el grado de descentralización, y la toma de decisiones se ha vuelto más rápida, rompiendo con los mecanismos clásicos de organización y coordinación y permitiendo un alto grado de flexibilidad a los recursos humanos de la empresa. Asimismo, Canós, Valdés y Zaragoza<sup>88</sup> sostienen que no debemos olvidar la influencia de las NTIC en otras políticas de recursos humanos, como la formación, selección o diseño de plantillas.

Al mismo tiempo, los estudios realizados por Davenport<sup>89</sup> o Keen,<sup>90</sup> entre otros, demuestran que, incluso para las firmas tecnológicamente intensivas, las NTIC por sí solas no aportan ese valor diferenciador que exige la supervivencia en un entorno

---

<sup>87</sup>Novick, M. (1999).

<sup>88</sup>Canós, L, Valdés, J. y Zaragoza, P. C. (2003). p. 127 – 142.

<sup>89</sup>Davenport, T. (2000).

<sup>90</sup>Keen, S. (1993).

complejo, aunque estén al alcance de todos y sean fáciles de imitar. Por el contrario, es necesario combinarlas con otros elementos organizacionales para poder crear sinergias que permitan mantener la competitividad de la empresa. Es decir, las NTIC “se han convertido en commodity por lo que es necesario combinarlas con otros recursos que les confieran verdadero valor estratégico.”<sup>91</sup>

En opinión de Canós, Valdés y Zaragoza,<sup>92</sup> para crear fuentes de competitividad sostenible hay que desarrollar los recursos *soft* puesto que poseen una mayor ambigüedad causal y una mayor inimitabilidad; siendo el personal de una empresa el recurso *soft* por excelencia ya que, además de tener una alta capacidad de flexibilidad para adaptarse tanto al entorno como al resto de funciones organizativas, puede llegar a convertirse en el único componente diferenciador entre compañías que comercializan productos similares. Sin embargo, dichas cualidades sólo serán alcanzables si dichos recursos humanos son gestionados de manera apropiada de acuerdo con tales fines.

Cabe aclarar que, a los efectos de la presente investigación en la que se indaga el clima laboral en las empresas y su relación con la productividad de los trabajadores, consideramos relevante hacer referencia a las nuevas concepciones acerca del trabajo y la calidad de vida laboral en el marco de la globalización.

Uno de los principales componentes de los mismos son el otorgamiento de incentivos y la elaboración de esquemas que premian el rendimiento de los empleados por la cantidad de ventas, por las operaciones realizadas o por la eficiencia en el desempeño. Los mismos se inscriben dentro de la problemática de la organización del trabajo y de las metodologías que emplean las empresas para calificar o mejorar el trabajo que realizan, a fin de alcanzar la satisfacción de los clientes, tanto externos como internos.

La redefinición del concepto de trabajo pone de manifiesto la necesidad de repensar el rol laboral dentro del mundo globalizado. A medida que se fue avanzando en la sociedad del conocimiento, la concepción del trabajo cambió y surgieron una serie de consideraciones diferentes al respecto, de lo que se desprende que en la actualidad no se cuenta con un concepto único, o bien, prevalece una cierta tendencia ecléctica en la cual conviven las distintas posturas.

---

<sup>91</sup>Canós, L, Valdés, J. y Zaragoza, P. C. (2003). p. 129.

<sup>92</sup>Canós, L, Valdés, J. y Zaragoza, P. C. (2003). p. 131.

Sin embargo, Juan Somavia<sup>93</sup> expone que no caben dudas acerca del lugar social del trabajo. Por medio del trabajo las personas pueden satisfacer sus necesidades básicas, puesto que reafirman su dignidad al ocupar un lugar en el que se pueden sentir productivas y además sienten que son útiles a la sociedad. Por ello, consideramos adecuado exponer los principales lineamientos teóricos acerca del trabajo. Algunos autores tales como Spengler y Allen<sup>94</sup> abogan en favor de la reducción del tiempo del trabajo a partir de las modificaciones introducidas por la tecnología, teniendo en cuenta que este cambio trae aparejada una disponibilidad temporal mayor en la que el trabajador puede ejercer el “ocio digno” (Spengler y Allen 1971-52-77).

Por otra parte, la tecnologización del trabajo muestra posturas enfrentadas. Jeremy Rifkin<sup>95</sup> considera que las innovaciones tecnológicas en el ámbito productivo han dado lugar a una expulsión de la mano de obra asalariada. Según el mismo autor, esta reducción conduce indefectiblemente al fin de la sociedad del trabajo. Las consecuencias negativas de este proceso de reemplazo de personas por nuevas tecnologías se puede percibir con claridad en el desempleo estructural que presentan varios países de Latinoamérica, entre ellos, Argentina.

Otro elemento a tomar en cuenta es la seguridad en el empleo mencionada en algunos documentos del Director General de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Juan Somavia, y también en uno de los estudios técnicos en el cual se sostiene que "el trabajo decente necesita seguridad".<sup>96</sup> Es evidente que la seguridad en el trabajo, que forma parte de la calidad del empleo –a la que ya se ha hecho alusión-, exige cierta continuidad o estabilidad de la relación de trabajo y se vincula estrechamente, en la actualidad, con la formación profesional.

Todo lo expresado anteriormente contribuye con la satisfacción del cliente. La misma debe estar orientada en dos direcciones: hacia el cliente externo y hacia el cliente interno. Sin embargo, consideramos pertinente para el presente trabajo abordar sólo el conocimiento del grado de satisfacción del cliente interno; dado que es este último quien permitirá elevar el nivel de productividad y, por otra parte, tal como postula Albrecht,<sup>97</sup> el hecho de proporcionar un servicio de alto nivel al cliente externo no es posible sin un personal altamente motivado, satisfecho e integrado.

---

<sup>93</sup>Somavia, J. (1999).

<sup>94</sup>Spengler, J.J. y Allen, W.R. (1971). p. 52 – 77.

<sup>95</sup>Rifkin, J. (1996). *El fin del trabajo*. Paidós, Buenos Aires. p. 160.

<sup>96</sup>I.I.E.L (2000).

<sup>97</sup>Albrecht, K. (1990). p. 49.

Coincidentemente, John Kotter<sup>98</sup> asegura que las empresas deben contemplar a los empleados no sólo como proveedores internos de servicios, sino también como clientes internos. El marketing interno exige mejores capacidades para contratar, capacitar, motivar, compensar y evaluar a los empleados. Se los considera un activo, no un costo, y se pone el acento en su comprensión y en la satisfacción de sus necesidades.

Por su parte, Peter Drucker agrega que en el nuevo paradigma social postcapitalista el conocimiento se construye como premisa hegemónica:

"El verdadero recurso dominante y factor de producción absolutamente decisivo no es ya ni el capital, ni la tierra ni el trabajo. Es el conocimiento. (...) Dentro de este mismo orden, en lugar de capitalistas y proletarios, las clases de la sociedad postcapitalista son trabajadores de conocimiento y trabajadores de servicios."<sup>99</sup>

Al mismo tiempo, Drucker sustenta "la tesis de la disolución de las viejas estructuras del capitalismo en la sociedad de organizaciones y empleados"<sup>100</sup> la cual, no obstante, seguirá rigiéndose por el mercado y sus reglas. Se trata, ahora, del capitalismo de las organizaciones, con el consecuente debilitamiento del Estado como ente político supremo.

Resumiendo, la llamada sociedad del conocimiento conforma una de las tendencias más notables del presente momento histórico: el conocimiento asume, de esta manera, nuevas formas de organización y gestión de la producción y el trabajo; como así también nuevas reglas en el nivel de competencia mundial. Por ello, si la formación se afirma como derecho humano y además constituye un requisito fundamental para el acceso al empleo de calidad -circunstancia ésta que se acrecienta en un contexto de globalización, regionalización, tecnologización y de advenimiento de la sociedad del conocimiento- aquella debe ser, necesariamente, parte esencial del trabajo decente.

Para Julio César Neffa,<sup>101</sup> los procesos de trabajo requieren progresivamente mayor contenido intelectual. Así lo testimonia en uno de sus escritos:

---

<sup>98</sup>Kotter, J. (1990). p. 114.

<sup>99</sup>Drucker, P. (2003). p. 172.

<sup>100</sup>Drucker, P. (2003). p. 46 – 63.

<sup>101</sup>Neffa, J. C (1985). p. 112.

“El trabajo fragmentado no corre más porque es antieconómico. Las nuevas tecnologías exigen menos especialización y más polivalencia de tareas. La subjetividad del trabajador ahora es fundamental, ya que si el trabajador no está involucrado, la calidad es mala y hay conflictos”.<sup>102</sup>

Siguiendo a Alvin Toffler,<sup>103</sup> la sociedad basada en el conocimiento debe desarrollar dos estrategias: por una parte, volcarse hacia el aprendizaje y, por otra parte, manifestar la necesidad del desarrollo de infraestructuras de comunicaciones, en concordancia con los cambios. Todo ello deriva en la necesidad de una inversión cuantiosa en educación como forma de lograr una sociedad más calificada. No obstante, la realidad pone en evidencia un amplio desfase entre quienes (personas y países) tienen acceso a los beneficios de la aplicación de las nuevas tecnologías de información y comunicación y aquellos que todavía continúan trabajando excluidos de las ventajas del desarrollo económico, no pudiendo acceder a la protección social, con ingresos insuficientes, sin formación y sin un trabajo digno. Así, millones de personas son excluidas del proceso de desarrollo, en tanto que su acceso a éste será condicionado por diversos factores, entre los que se encuentran sus conocimientos, sus habilidades, sus competencias y sus conexiones.<sup>104</sup>

Si se concibe la calidad de vida laboral como un componente de la calidad de vida en general -que comprende aspectos como la educación, alimentación, vivienda y otras necesidades-, una definición de calidad de vida de trabajo podría ser tal como afirman Novick y Vasilachis de Giadino:<sup>105</sup>

“El resultado del equilibrio entre los recursos que la empresa –inmersa en el contexto social- destina a su mantenimiento y expansión y aquellos que utiliza para la retribución de sus dependientes y para mejorar las condiciones en que este trabajo se desarrolla y ejecuta.”<sup>106</sup>

No obstante, en cuanto compete a las condiciones de trabajo, las mismas son definidas como el conjunto de propiedades que caracterizan la situación de trabajo, que influyen en la prestación del mismo y que pueden afectar la salud física y mental del trabajador y su conducta, diferenciando el amplio conjunto de propiedades en condiciones de trabajo del puesto –ambiente físico, psicosocial, contenido y

---

<sup>102</sup>Neffa, J. C (1985). p. 114.

<sup>103</sup>Toffler, A. (1980).

<sup>104</sup>Rodgers, G. (2002). p. 58 - 77.

<sup>105</sup>Novick, M. y Vasilachis de Giadino, I. (1983).

<sup>106</sup>Novick, M. y Vasilachis de Giadino, I. (1983). p. 34.

organización del trabajo, aquellos aspectos que inciden en la salud integral del trabajador e influyen sobre sus facultades intelectuales-, y condiciones de trabajo de la empresa –aspectos organizacionales, infraestructurales, asistenciales y sociales que propician el desarrollo del trabajador y la promoción de su bienestar integral.

También es posible distinguir un sistema de trabajo que emerge de las condiciones antedichas, pudiendo establecerse dos subsistemas: el subsistema técnico (equipos, herramientas, distribución de las instalaciones y técnicas de operación, y la especialización del conocimiento y las habilidades que las tareas requieren) y el subsistema psicosocial, o sea, una organización del trabajo que relaciona a las personas que llevan a cabo las tareas necesarias, que conforma un conjunto de expectativas y aspiraciones, sentimientos y valores de los miembros de la organización.<sup>107</sup>

### **III.7 Nuevas tendencias en la gestión de recursos humanos**

En principio, se debe destacar que la administración de los recursos humanos se concibe como el conjunto de principios y procedimientos orientados a lograr una mejor selección, formación, evaluación y armonización de los empleados de una organización y su satisfacción en el trabajo. Su objetivo prioritario es alcanzar un mejor rendimiento tanto individual como colectivo.<sup>108</sup>

Tal como ya se ha planteado, los nuevos factores y condicionamientos socioeconómicos que conlleva la globalización han impuesto la necesidad de adoptar nuevos enfoques en el tratamiento y la elaboración de políticas de recursos humanos, lo que ha llevado al desarrollo de diferentes modelos de aplicación práctica – adaptados a las características de cada organización o empresa- en la gestión de los recursos humanos.

Vemos entonces, tal como postula Neffa y Korinfeld,<sup>109</sup> que las organizaciones se encuentran ante nuevos desafíos –surgidos a partir de los logros tecnocientíficos, la aparición de nuevos productos y servicios, la constricción del empleo en todo el mundo, la conformación de mercados cada vez más dinámicos y competitivos, el crecimiento de las demandas sociales y la revolución de las TICs, todo lo cual exige a dichas empresas la implementación de estrategias de gestión innovadoras y a la vez realistas.

---

<sup>107</sup>Harribey, J. M. (2001). p. 44 – 65.

<sup>108</sup>Chiavenato, I. (1994). p. 221.

<sup>109</sup>Neffa, J. C y Korinfeld, S. (2001).



En este contexto, José María Harribey<sup>110</sup> define que las empresas han comenzado a reconocer la importancia que adquiere la gestión de sus recursos humanos, a la par de los económicos, financieros y tecnológicos. De esta manera, el trabajador se convierte en un recurso al que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

Por lo general, los nuevos modelos que se vienen implementando coinciden en asignarle relevancia en la gestión a tres variables fundamentales, de las cuales depende la efectividad de los recursos humanos de una empresa: la habilidad, la motivación, y la flexibilidad o adaptación al cambio. Estas variables tienen que operar de forma simultánea para que el desempeño laboral se vea mejorado.

De acuerdo con Bustillo,<sup>111</sup> el sistema de gestión de recursos humanos se compone de los siguientes subsistemas:

- ❖ Subsistema de puestos y cargos: en él se definen los perfiles genéricos de los puestos de trabajo en la empresa, incorporándose funciones de mejora, control y mantenimiento y estando sujetos a cambios o modificaciones permanentes, de acuerdo con la evolución del entorno y los cambios suscitados en el orden interno de la organización. Comprende la metodología de integración e inducción del personal y los mecanismos de promoción y remoción.
- ❖ Subsistema de capacitación y desarrollo: la capacitación, en este caso, refiere no sólo a la formación para que el trabajador pueda llevar a cabo su labor en el puesto, sino también a que pueda adquirir las habilidades necesarias para mejorar su desempeño y el del equipo en el cual intervenga, que puedan cambiar y adaptarse a puestos distintos del que ocupa, facilitando así los cambios en los mecanismos y procedimientos de trabajo.
- ❖ Subsistema de retribución y reconocimiento: la implementación de sistemas de incentivos se enmarca dentro de este subsistema que se basa en el desarrollo de procesos de mejora, estimulando la permanencia como condición de acumulación de capacidad

---

<sup>110</sup>Harribey, J. M. (2001).

<sup>111</sup>Bustillo, C. (1994). p. 78.

desarrollada. Este nuevo enfoque tiene como propósito fundamental recompensar al trabajador por su capacidad y demás aportes a la empresa. Los trabajadores no sólo deben recibir salarios dignos sino que se los debe proteger contra riesgos de todo tipo, incluyéndose los accidentes y enfermedades profesionales. Además, se les debe brindar otros servicios y prestaciones, vinculados a los beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal. En este sentido, los sistemas de comunicación interna de la empresa constituyen un elemento crucial.

- ❖ Subsistema de evaluación: procura medir el desempeño de los trabajadores, tomando en cuenta sus distintas habilidades, la capacidad de cooperación, conocimientos, aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo de iniciativas propias.
  
- ❖ Subsistema de selección: se orienta a la búsqueda y selección de personal y debe sustentarse en una planificación de largo alcance. Actualmente, se pone énfasis en el potencial de desarrollo del individuo y no sólo en sus habilidades demostradas en un momento dado.
  
- ❖ Subsistema de participación: tiene que ver con las instancias y mecanismos de participación con los que cuentan los trabajadores en el diseño de los puestos de trabajo y en la búsqueda de mejoras en las condiciones del mismo. Se vinculan a su organización en sindicatos.

Ahora bien, todos estos subsistemas deben integrarse e interrelacionarse para que puedan funcionar en forma armónica. Además, los mismos varían de acuerdo con la situación y factores ambientales, organizacionales, comunicacionales y tecnológicos de cada empresa u organización.

Por ello, es de vital importancia el subsistema de retribución y reconocimiento,<sup>112</sup> ya que de él depende en gran medida el nivel de motivación que tendrán los trabajadores para mejorar su desempeño. De todos modos, en el nivel de motivación también influye el clima laboral, las condiciones de trabajo, el

---

<sup>112</sup>Bustillo, C. (1994). p 79.

funcionamiento del equipo de trabajo, el estilo de liderazgo ejercido por los superiores, los mecanismos de promoción y el grado de participación de los empleados.

Según Ivo Chiavenato,<sup>113</sup> otros modelos de gestión de recursos humanos se centran más en el plan estratégico, la cultura organizacional de la empresa y la evaluación del entorno, a partir de los cuales se diseñan los perfiles de los puestos y la cantidad y calidad de personal que requiere la empresa. La planificación y desarrollo constituyen aspectos básicos para la ejecución de estos modelos. Desde esta concepción, el sistema apunta a mejorar la productividad y alcanzar los objetivos planteados.

En lo que respecta a la evaluación de desempeño, elemento que le compete particularmente a los líderes, Werther y Davis<sup>114</sup> la definen como es el procedimiento o sistema formal de apreciación a través del cual una organización mide el desempeño de sus recursos humanos. La evaluación de desempeño puede realizarse por medio de diferentes técnicas o metodologías que varían en función de las características de la empresa en la cual se aplica, e incluso puede variar si se aplica en diferentes áreas dentro de una misma empresa. Por lo general, “el método de evaluación reúne y analiza información vinculada al ejercicio en el cargo de cada uno de los empleados, su desenvolvimiento y potencial de desarrollo.”<sup>115</sup> Actualmente, la mayoría de las organizaciones procura implementar un enfoque humanista en el proceso de evaluación.

Por otra parte, a partir de los estudios de la motivación humana se desarrolló la Teoría Behaviorista de la Administración, preocupada no sólo por el comportamiento individual del hombre dentro de la empresa sino fundamentalmente, por el propio comportamiento organizacional. De acuerdo con este enfoque, Hodgetts y Altman<sup>116</sup> mencionan que el hombre mediante el trabajo vislumbra consciente o inconscientemente las perspectivas de satisfacción y de autorrealización que las actividades que desarrolla le permitirán alcanzar.

Otro modelo de gestión de recursos cuyos orígenes se remontan a 1973 con el trabajo de McClelland<sup>117</sup>, es el basado en las competencias. Las competencias son conjuntos de patrones compuestos de características subyacentes a la persona (conocimientos, habilidades, disposiciones, conductas, etc.) que permiten al individuo

---

<sup>113</sup>Chiavenato, I. (1999). p. 278.

<sup>114</sup>Werther, W. y Davis, K. (1989).

<sup>115</sup>Werther, W. y Davis, K. (1989). p. 32.

<sup>116</sup>Hodgetts, R. y Altman, S. (1998). p. 129.

<sup>117</sup>McClelland, D. C. (1973).

alcanzar un rendimiento efectivo o superior en una actividad o trabajo. Así, la gestión de recursos humanos por competencias integra bajo un mismo concepto distintos atributos humanos (unos objetivos y otros subjetivos) mucho más amplios y complejos que los conocimientos y la experiencia. Las competencias son individuales, no transferibles ni imitables, y se desarrollan durante toda la vida profesional de los empleados, por lo que se consideran un recurso estratégico capaz de dotar de flexibilidad y capacidad de adaptación a la empresa.

Mientras que en la gestión tradicional el trabajador ha de pasar por una serie de tareas y actividades para alcanzar sus objetivos, derivadas del puesto que ocupa y no de las competencias que posee, en la gestión por competencias existe un vínculo directo entre el trabajador y el resultado, gracias a las competencias inherentes al propio individuo, y cuya combinación adecuada permiten el desempeño eficiente de sus funciones o tareas.

Por ello, John Arthur<sup>118</sup> postula que la gestión de recursos humanos es la encargada de maximizar la integración organizacional, el compromiso del empleado, la flexibilidad y la calidad en el trabajo. Como se ha indicado anteriormente, ganar la confianza y buena voluntad de los trabajadores competentes es un supuesto para alcanzar la satisfacción del trabajador y el éxito en el trabajo y en los cambios. Así mismo, la cultura se muestra como una vía para crear flexibilidad en el desempeño de los empleados, que requiere estándares uniformemente altos y competencias apropiadas.

La interacción entre las NTIC y la gestión de recursos humanos ha quedado plasmada, por ejemplo, en la política de retribución y las políticas de comunicación e información. Mientras que en las políticas de motivación, selección, formación, etc, existe un mayor grado de subjetividad e intangibilidad, en la retribución y la comunicación existe un elemento tangible de naturaleza indudablemente tecnológica como es la Intranet corporativa, donde existe un soporte físico y visible como resultado de la implementación en la empresa de las NTIC. Las ventajas de la Intranet se centran en la obtención de mejoras en la calidad y tiempo necesario de transmisión y acceso a la información interna y externa de la empresa; principalmente mediante la reducción de costes de coordinación y comunicación, la eliminación de cuellos de

---

<sup>118</sup>Arthur, J. B. (1994).

botella en el engranaje decisor y la eliminación de tareas duplicadas en el aparato de administración y gestión.<sup>119</sup>

En este sentido, Richard M. Burton, Jorgen Lauridsen y Borge Obel<sup>120</sup> sostienen que, por lo general, la responsabilidad por el procesamiento de la evaluación, medición y seguimiento del desempeño de los empleados está a cargo del departamento de recursos humanos de la empresa y de las políticas que éste aplique. De este modo, según cuál sea el criterio elegido, la evaluación puede estar centralizada y desarrollarse en el ámbito interno de la empresa, puede encargarse a una comisión o consejo de evaluación externo -en el cual participan evaluadores contratados- o bien realizarse de manera mixta, contemplándose en todo caso la participación de todos los empleados de la empresa.

### **III.8 El conocimiento y el aprendizaje en el ámbito organizacional**

Existen diversas definiciones de conocimiento, y cualquiera sea la que se elija, todas suponen al conocimiento como un conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas. En principio, distinguimos entre conocimiento tácito y explícito.<sup>121</sup>

Para Canós, Valdés y Zaragoza,<sup>122</sup> el conocimiento explícito puede ser expresado en palabras, en números, en símbolos. Es fácilmente transferible, por lo que puede ser compartido con otros, principalmente en la forma de bases de datos y principios universales, teniendo la consideración de bien público. Se compone de conocimientos técnicos, de algunas capacidades o habilidades y de pocas actitudes. El conocimiento tácito, en cambio, es adquirido y retenido por los individuos, siendo difícil de articular o codificar y, en consecuencia, de compartir. Está más cerca del talento, ya que se compone básicamente de actitudes, de capacidades y de determinados conocimientos abstractos y complejos.

Además el conocimiento comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción. Se basa en datos e información pero a diferencia de éstos, siempre está ligado a las personas. Forma

---

<sup>119</sup>Canós, L, Valdés, J. y Zaragoza, P. C. (2003).

<sup>120</sup>Burton, R, Lauridsen, J. & Obel B. (2004).

<sup>121</sup>Canós, L, Valdés, J. y Zaragoza, P. C. (2003).

<sup>122</sup>Canós, L, Valdés, J. y Zaragoza, P. C. (2003). p. 445.

parte integral de los individuos y representa sus creencias acerca de las relaciones causales.<sup>123</sup>

Esta definición ayuda a especificar con mayor precisión los activos intelectuales, individuales y colectivos, que la organización puede utilizar para realizar sus actividades. La base del conocimiento también incluye datos y la información sobre los cuales se han construido el conocimiento individual y la organización. La base del conocimiento presenta cambios continuos; en conjunto, éstos constituyen el aprendizaje de una organización.

De acuerdo con John Rifkin<sup>124</sup>, el aprendizaje es el proceso fundamental que lleva del conocimiento a la innovación, ya sea a nivel del individuo, de una organización o de la sociedad. Por lo tanto, a través del aprendizaje, el conocimiento crea o fortalece capacidades y habilidades en las personas u organizaciones que se lo apropian, convirtiéndose en factor dinamizador del cambio en la sociedad, en sus instituciones, o en las empresas de un país.

En este sentido, Riordan, Vanderberg y Richardson<sup>125</sup> exponen que el aprendizaje puede ser visto como un proceso de educación continua, que se desarrolla fuera del plantel educativo. La capacidad de generar procesos de aprendizaje social es el elemento más crítico de las sociedades del conocimiento. De acuerdo con esto, la capacitación laboral deberá producir una respuesta educativa para así efectivizar el proyecto y las estrategias de la organización.

Según el enfoque de Peter Senge,<sup>126</sup> el aprendizaje organizacional consiste en formar trabajadores especializados y comprometidos con la mejora continua. Un aprendiz es un estudiante que, por medio de un acuerdo entre la institución y la empresa, se establece que ocupe un puesto o desempeñe un oficio en la empresa para su formación, durante un lapso determinado.

El término aprendizaje organizacional define los procesos de cambio que se llevan a cabo en una base de conocimientos de la organización. La administración del conocimiento consiste en la estructuración y moldeado de estos procesos.<sup>127</sup>

---

<sup>123</sup>Chiavenato, I. (1994). p. 77.

<sup>124</sup>Rifkin, J. (1996). p. 48.

<sup>125</sup>Riordan, C, Vanderberg, R. & Richardson, H. (2005).

<sup>126</sup>Senge, P. (1990). p. 91.

<sup>127</sup>Senge, P. (1990). p. 92.

### III.9 Importancia de la cultura organizacional y la organización del trabajo

Según Lise M. Saari y Timothy A. Judge,<sup>128</sup> una cultura organizativa es un patrón de supuestos básicos que un grupo inventa, descubre o desarrolla, para enfrentar su necesidad de responder a las demandas externas sin perder la coherencia interna. Desde el punto de vista de la coherencia interna, una cultura es un lenguaje común con categorías conceptuales compartidas; límites, criterios de inclusión y exclusión; poder y estatus, reglas para obtener, mantener y perder poder; recompensas y castigos, definición de conductas acertadas e incorrectas. En relación con la necesidad de dar respuesta al medio externo, la cultura organizacional define un consenso sobre las tareas y funciones primordiales para la organización.

Cada cultura organizativa confiere a la organización y a sus miembros una cierta identidad.<sup>129</sup> La influencia de las culturas organizativas, sin embargo, va más allá de la influencia sobre valores y actitudes: alcanza los criterios cognitivos sobre los que la realidad es construida. Las culturas organizativas condicionan el aprendizaje operando directamente sobre la información y su tratamiento. En efecto, toda organización cuenta con pautas -muchas de ellas escritas- que expresan objetivos, políticas, estructuras, directivas, líneas de autoridad y dependencia. Estas definiciones configuran la organización formal y son pautas normativas que prescriben modelos de comportamientos formales establecidos.

Coincidentemente, para René Kaës et. al.<sup>130</sup> la cultura organizacional está formada por un grupo humano que se institucionaliza; es decir que instituye determinada forma de funcionamiento, de objetivos y roles. Según esta concepción, la organización cumple una función social determinada, se define por sus objetivos (explícitos e implícitos) y supone un sistema normativo destinado a reglamentar su funcionamiento, distribuyendo así roles y funciones jerarquizadas que conforman el status y la modalidad comunicacional. A estos últimos aspectos se los incluye en el llamado nivel organizacional que supone un ámbito geográfico y pertenece a una estructura social con su sistema de reglas que determinan la vida de los grupos. Quedan así instituidos usos, costumbres, actos, ideas y prejuicios.

---

<sup>128</sup>Saari, L. & Judge, T. (2004). p. 12.

<sup>129</sup>Saari, L. & Judge, T. (2004). p. 13.

<sup>130</sup>Kaës, R. et. al. (1989). p. 15.

Según este autor, “la institución precede a sus miembros y los inscribe en sus vínculos y discursos”<sup>131</sup>. Esta definición, involucra a tal punto a los actores institucionales como factor estructurante, que llega hasta a sostener la identidad de las personas.

Al mismo tiempo, en el orden institucional, existe un ámbito imaginario que configura a la organización y le asegura su subsistencia. En palabras de René Käs, se podría argumentar que:

Lo imaginario es la capacidad original de producción y de movilización de los símbolos que, en el orden social, están ligados a la historia y evolucionan. Lo imaginario, en este sentido, es la atribución de significaciones nuevas a símbolos ya existentes.<sup>132</sup>

Por su parte, Riordan, Vanderberg y Richardson<sup>133</sup> agregan que, en toda organización formal, la autoridad se delega de un nivel a otro considerando que reside en la cabeza de la misma y que el flujo de órdenes es descendente y el de información, ascendente. Así observamos que la estructura está antes que el hombre y las relaciones son ideales. En consecuencia, la forma en que se organiza el proceso de trabajo en las firmas es central para identificar cómo la tecnología de gestión social actúa en el proceso de generación y socialización del conocimiento.

### **III.10 La motivación del recurso humano: cuestión de liderazgos eficientes**

Muchos de los problemas de falta de motivación sobrevienen por el ejercicio de liderazgos negativos que, en un extremo del caso, sólo pugnan por una perpetuación dentro de un departamento y privilegian su propio status empresario por encima del interés colectivo. Pero de todos modos, existe toda una gama entre este extremo y el buen liderazgo que, en general, plantean diferentes problemas a la cultura empresaria.

En palabra de Douglas, Oldham y Rathert,<sup>134</sup> la función del líder no es algo sencillo de definir, como puede parecer a simple vista, ya que no se trata sólo de guiar a los subordinados: hoy en día esta función está sujeta a innumerables criterios y tendencias. Pero, a grandes rasgos, pueden identificarse dos grandes tipos de

---

<sup>131</sup>Käs, R. et. al. p. 16.

<sup>132</sup>Käs, R. et. al. p. 23.

<sup>133</sup>Riordan, C, Vanderberg, R. & Richardson, H. (2005). p. 11.

<sup>134</sup>Douglas, M, Oldham, G. & Rathert, C. (2005).



liderazgo en función de la posición simbólica que establezcan con sus subordinados: Líderes democráticos y líderes autoritarios.

Según Peter Senge,<sup>135</sup> los líderes autoritarios nunca logran una verdadera motivación del empleado, ya que la base de ese liderazgo es justamente la exclusividad en la toma de decisiones por parte de un solo sujeto. El líder democrático, en cambio, logra sustraerse de una posición vertical y dedicarse a ejercer un rol más equitativo en cuanto a la distribución del poder. El mismo Senge nos invita a analizar un ámbito del liderazgo "fundado en ser, no en hacer."<sup>136</sup> Él señala que la decisión fundamental que toma un líder es la de optar por servir, ya que en caso contrario se restringe enormemente su capacidad para dirigir. Dicha decisión no es una medida que se lleva a la práctica; en efecto, no es algo que uno hace, sino una expresión de su propio ser.

Coincidentemente, May Douglas, Greg Oldham y Cheryl Rathert,<sup>137</sup> postulan que este último tipo de liderazgo se pone al servicio de la organización y no de modo inverso. El líder debe por lo tanto pensarse a sí mismo como un instrumento de la tarea integral de la empresa, como introductor de los cambios organizacionales, y no como un privilegiado al que es necesario temer o someterse para no perder el empleo.

Desde hace muchísimos años existe la pregunta de cuál habría de ser la posición correcta del líder. Resulta interesante rescatar la visión de un pensador clásico como Maquiavelo, que ya se hacía esta formulación:

"Y aquí se presenta la cuestión de saber si vale más ser temido que amado. Respondo que convendría ser una y otra cosa juntamente, pero que, dada la dificultad de este juego simultáneo y la necesidad de carecer de uno o de otro de ambos beneficios, el partido más seguro es ser temido que amado".<sup>138</sup>

Como vemos, y éste no es el único caso. Existió y existe una tendencia teórica a privilegiar a los liderazgos de tipo autoritario, basados en el temor más que en el compartir de modo democrático la toma de decisiones. Pero este tipo de juicios hoy en día están sujetos a grandes revisiones y nadie parece estar tan seguro de que el líder debe posicionarse de modo tal de ser especialmente temido. Por el contrario, pareciera estar en boga hoy que el líder, como mencionábamos en otra cita, se

---

<sup>135</sup> Senge, P. (1990). p. 123.

<sup>136</sup> Senge, P. (2002).

<sup>137</sup> Douglas, M, Oldham, G. & Rathert, C. (2005).

<sup>138</sup> Maquiavelo, N. (1995). p. 128.

coloque en una posición de igual a igual respecto de sus subordinados y en una posición de humildad en el sentido de venir a servir más que a mandar.<sup>139</sup>

Por lo dicho, afirmamos que del modo en que se constituye ese liderazgo, tanto desde lo formal como desde lo estructural psíquico, dependerá la verdadera motivación de ese grupo, unido bajo la figura del líder.

### **III.11 Cultura y desarrollo organizacional**

En palabras de Christine Riordan, Robert Vanderberg y Hettie Richardson,<sup>140</sup> la cultura organizacional es la base de una empresa sobre la cual se sustenta su interacción con diferentes entornos y públicos. Por ello, dicha cultura hace a los valores que promueven, tanto en el trato cotidiano como en sus políticas de incentivos, atención al cliente, ética empresarial, etc. Una cultura organizacional, por ende, no es algo que pueda tratarse, simplemente, en un proyecto que baje, verticalmente, del nivel directivo.

Si bien la decisión de los directivos es esencial para el desarrollo de una cultura organizacional, dicha cultura, en definitiva, es tanto un proyecto como el fruto del trato cotidiano. Y dentro de la dinámica de esta cultura, para lograr perdurabilidad a través del tiempo, se requiere fortalecer valores sólidos que apunten a que el recurso humano se autodesarrolle.<sup>141</sup>

La cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten sus miembros, las cuales operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros tienen de la organización y de sus relaciones con el entorno. Estas presunciones y creencias surgen de los problemas de subsistencia en el entorno y de los propios de la integración interna de la organización. De aquí se desprende que el diagnóstico de una cultura organizacional debe considerar siempre la historia de la organización y evaluar las premisas que caracterizan su funcionamiento y modo de ser.

En cuanto al desarrollo organizacional, su objetivo primordial es activar los recursos técnicos y humanos de la empresa. Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales de tal manera que la organización quede habilitada para

---

<sup>139</sup>Douglas, M.; Oldham, G. & Rathert, C. (2005). p. 11.

<sup>140</sup>Riordan, C, Vanderberg, R. & Richardson, H. (2007).

<sup>141</sup>Forehand, G. A. & Gilmer, B. (1964).

diagnosticar, planificar e implementar modificaciones con asistencia de un consultor o agente de cambio.

De acuerdo con Ivo Chiavenato,<sup>142</sup> el desarrollo organizacional es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente.

En consecuencia, el desarrollo organizacional se vincularía, tal como sostiene Ordoñez de Pablo,<sup>143</sup> a las teorías de la conducta y comportamiento humano, siguiendo un enfoque sistémico que busca aplicar las ciencias del comportamiento a la administración. Este movimiento toma en cuenta ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente. Parten de una concepción del ambiente organizacional conformado por factores estructurales, como los tecnológicos, políticas internas, metas operacionales, reglamentos y factores sociales, de gran importancia en la organización, que son las actitudes y formas de comportamientos sociales estimulados o reprimidos del recurso humano.

Un factor importante dentro de la cultura y estructura organizacional de una empresa es cómo circula información y cómo se establece la comunicación entre sus miembros. A este respecto, Ordoñez de Pablos<sup>144</sup> plantea que muchas empresas se caracterizan por una cultura organizativa autista, donde prima el acaparamiento de conocimiento, lo cual imposibilita su transferencia hacia otros miembros, su reutilización y amplificación. La empresa debe construir una cultura organizativa que enfatice el compartir conocimiento, aspirando a transformar el capital humano en capital estructural para poder beneficiarse de este activo.

En cuanto al concepto de cambio organizacional, el mismo concibe a la empresa como un sistema dinámico y vivo de adaptación, como condición básica de su supervivencia en el mercado.

---

<sup>142</sup>Chiavenato, I. (1994), p. 132.

<sup>143</sup>Ordoñez de Pablos, P. (2002).

<sup>144</sup>Ordoñez de Pablos, P. (2002), p. 6.

De acuerdo con Shirley,<sup>145</sup> existen dos tipos de objetivos fundamentales de cambio: los estructurales y los comportamentales, cada uno de los cuales comprende los siguientes aspectos, siguiendo un criterio de cambio sistémico:

1. Objetivos estructurales: (a) distribución de las funciones por medio de la organización, (b) relaciones horizontales y verticales de autoridad, (c) relaciones de subordinación, (d) proceso de comunicación/decisión, (e) directrices o reglas de decisión y (f) sistemas de incentivo formal.
2. Objetivos comportamentales: subdivididos en los siguientes elementos: (a) el individuo, (b) las relaciones interpersonales, (c) el comportamiento grupal y (d) el comportamiento intergrupal.

### **III.12 El proceso motivacional en las empresas**

Para abordar el proceso motivacional en el área de una empresa es preciso tomar en cuenta que la administración del personal es una resultante de una combinación entre los individuos y las organizaciones, y que se origina a partir de la aparición de problemas en la realización de las tareas organizacionales, cuya solución requiere una preparación adecuada, la aplicación, el sostenimiento y el desarrollo de las personas en la organización.<sup>146</sup>

Según Robbins,<sup>147</sup> la administración de personal puede definirse en tres niveles claramente delimitados:

- El nivel social: se refiere a la actuación de la empresa en la sociedad como un microsistema donde se expone la complejidad en que está imbuida dicha empresa en su ambiente.
- El nivel del comportamiento organizacional: se vincula a la capacidad funcional de la organización como sistema, donde se pueden analizar las diversas interacciones internas y externas a la empresa.
- El nivel de comportamiento individual: es el comportamiento del individuo como microsistema, donde inciden una serie de factores del comportamiento, entre ellos (la motivación, el aprendizaje, la reacción ante el tipo de liderazgo ejercido, la comunicación, etc.).

---

<sup>145</sup>Shirley, R. (1975).

<sup>146</sup>Robbins, S. P. (1992). p. 55.

<sup>147</sup>Ibidem.

Coincidentemente, Richard Burton, Jorgen Lauridsen y Borge Obel<sup>148</sup> se expiden asegurando que en la gestión de recursos humanos resulta vital conocer las causas que mueven a los empleados a actuar -ya sea positiva o negativamente- puesto que ellos pueden permitir una optimización en el funcionamiento de la organización; por ello es importante prestar atención a las peculiaridades de cada empleado. Importa fundamentalmente que un administrador conozca los puntos de vista de sus subordinados en una situación determinada y esté dispuesto a tratarlos como corresponde, ya que, como sabemos, la motivación cumple un rol esencial en el comportamiento de la organización.

En otras palabras, en el mundo del trabajo el proceso motivacional forma parte del interés creciente que hay en todos los giros y campos de acción por mejorar la calidad de vida laboral de los empleados. Dentro de esta tendencia, la motivación puede relacionarse con una mayor participación en la toma de decisiones organizacionales, la integración de los objetivos individuales y generales, etc. Por ello, la motivación del personal es uno de los elementos esenciales que se deben considerar, ya que si el personal se encuentra motivado, se producirán menos tensiones y conflictos en el desarrollo de un proceso de cambio.<sup>149</sup>

De acuerdo con Hodgetts y Altman,<sup>150</sup> en la gestión de los recursos humanos la motivación alude a la diversidad de esfuerzos realizados para incrementar el desempeño por medio de mejoras e incentivos, para optimizar el proceso de producción o la calidad del servicio ofrecido, en suma, para alcanzar una mejor calidad de vida laboral a partir de la creación de un clima organizacional que sea motivador.

Ahora bien, dentro del proceso motivacional intervienen diversas variables, algunas de índole personal y otras de tipo más general, que inciden en las condiciones en que se desarrolla el trabajo. Para Munch y García Martínez,<sup>151</sup> dentro de estas variables organizacionales se incluyen el diseño del puesto de trabajo, el alcance del control, el estilo de liderazgo de los gerentes, las afiliaciones grupales del trabajador, la tecnología disponible, y todas variables que en alguna medida pueden influir en la motivación del empleado.

---

<sup>148</sup>Burton, R, Lauridsen, J. & Obel B. (2004). p. 13.

<sup>149</sup>Burton, R, Lauridsen, J. & Obel B. (2004). p. 14.

<sup>150</sup>Hodgetts, R. y Altman, S. (1998).

<sup>151</sup>Munch, G. y García Martínez, G. (1997). p. 77.

Por su parte, Manuel Rodríguez Estrada<sup>152</sup> sostiene que el proceso motivacional se origina en las necesidades insatisfechas de los trabajadores, detectadas por los administradores de una empresa -especialmente los gerentes de recursos humanos- quienes observan cómo un estado de tensión e insatisfacción provoca la merma de la productividad y del rendimiento laboral de los empleados. Iniciado el proceso, se procede a una búsqueda de medios o elementos motivadores para que reduzcan la tensión causada por la incomodidad o insatisfacción.<sup>153</sup>

En palabras de Brunet,<sup>154</sup> se trata de una fase del proceso motivacional que se denomina de esfuerzo desplegado, en la cual los directivos escogen un curso de acción e inducen una conducta orientada hacia un objetivo o hacia resultados determinados. Luego de cierto período proyectado, los administradores evalúan el desempeño de los empleados, cotejando los resultados obtenidos a partir del proceso motivacional y, si se producen desviaciones, adoptan las medidas correctivas necesarias. En una última etapa se puede implementar un mecanismo de premios o castigos, a partir de la evaluación del desempeño realizada. Los premios pueden ser incentivos salariales, bonos, etc.; los castigos, llamadas de atención, suspensiones o descuentos.<sup>155</sup>

Asimismo, en la planificación de un proceso motivacional se debe distinguir entre la motivación y la satisfacción ya que, si bien están relacionadas, no significan lo mismo. Mientras la motivación concierne fundamentalmente a la conducta orientada hacia los objetivos, la satisfacción está más ligada a otros factores o variables que hacen a la conformación de una adecuada calidad de vida laboral en el trabajo.

Manuel Rodríguez Estrada<sup>156</sup> sostiene que hay cuatro medios a través de los cuales se puede motivar a los trabajadores e incrementar su productividad y responsabilidad:

- a) Un cuidadoso diseño del puesto de trabajo.
- b) Adecuadas normas de ejecución.
- c) Suministro de la formación y capacitación necesaria al trabajador para que se controle a sí mismo.
- d) Oportunidades para que el trabajador participe en las tomas de decisiones que se vinculan con su labor.

---

<sup>152</sup>Rodríguez Estrada, M. (2000). p. 84

<sup>153</sup>Ibidem.

<sup>154</sup>Brunet, L. (1987).

<sup>155</sup>Brunet, L. (1987). p. 102.

<sup>156</sup>Rodríguez Estrada, M. (2000). p. 98.

Los tres primeros constituyen condiciones para la motivación de la responsabilidad, pero por sí mismos no proporcionan ese incentivo: el trabajador se verá motivado para un cumplimiento responsable de su labor si puede participar de los procesos de toma de decisiones.

Por su parte, Keenan <sup>157</sup> asegura que si se focaliza la motivación como un proceso orientado a satisfacer necesidades, se debe hablar del ciclo motivacional, cuyas etapas básicas son las siguientes:

1. Homeostasis: es el estado en el cual el organismo humano se encuentra en equilibrio.
2. Estímulo: se da cuando surge un estímulo que genera una necesidad. De acuerdo con el DRAE (Diccionario de la Real Academia Española), el estímulo es un agente físico, químico, mecánico, etc., que desencadena una reacción funcional en un organismo<sup>158</sup>.
3. Necesidad: la necesidad (insatisfecha aún) suscita un estado de tensión.
4. Estado de tensión: la tensión genera un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
5. Comportamiento: el comportamiento, al activarse, se orienta a satisfacer la necesidad y a alcanzar el objetivo en forma satisfactoria.
6. Satisfacción: si se satisface la necesidad, el organismo accede al estado original de equilibrio, hasta que se hace presente otro estímulo.

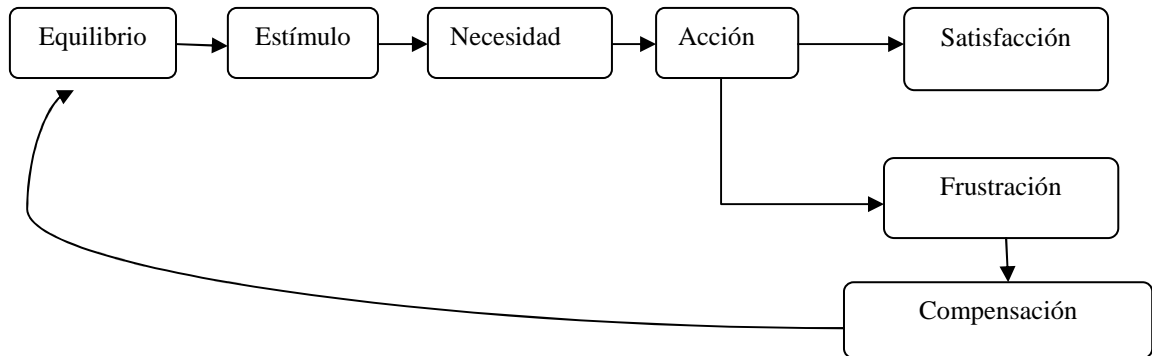
---

<sup>157</sup>Keenan, K. (2000). p. 97.

<sup>158</sup>Diccionario de la Real Academia Española. (2007).

En el siguiente esquema se puede apreciar una representación del ciclo motivacional:

**Figura 2: Ciclo motivacional**



Fuente: Elaboración propia

Desde esta perspectiva, toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno a un equilibrio homeostático anterior. Sin embargo, cabe señalar que hay autores como Douglas, Oldham y Rathert<sup>159</sup> que se oponen a la idea de que son siempre las necesidades insatisfechas quienes llevan a conflictos en el rendimiento laboral y por consiguiente, a la desmotivación.

### III.13 Teorías de liderazgo

En cuanto a las teorías sobre el liderazgo, se toman en cuenta fundamentalmente los trabajos de Bass<sup>160</sup> y de Senge<sup>161</sup>, para quienes el liderazgo ha sido concebido:

- Como núcleo de los procesos grupales: el líder sería la persona que delimita la estructura del grupo, sus creencias y también la actividad y los cambios que se producen dentro del mismo.
- El líder como un individuo con una personalidad impactante: el líder tendría un mayor número de rasgos deseables de personalidad que lo diferenciaría de sus seguidores.
- Como el arte de inducir a la sumisión: el liderazgo se entiende bajo esta concepción como un modo de moldear al grupo hacia la voluntad del líder. Tal como señalaba Allport,<sup>162</sup> “el liderazgo (...) es control social personal”.<sup>163</sup>

<sup>159</sup>Douglas, M, Oldham, G. & Rathert, C. (2005). p. 9.

<sup>160</sup>Bass, B. (1983).

<sup>161</sup>Senge, P. (2002).

<sup>162</sup>Allport, G. (1966). p. 24.

<sup>163</sup>Ibidem.



- Como una relación de poder: un individuo percibe que otro puede depender de su conducta.
- Como un modo particular de persuasión: el liderazgo implicaría la persuasión de los seguidores a través del valor de los argumentos utilizados.
- Como expresión de determinadas conductas: realizadas por el sujeto que dirige un grupo humano concreto.
- Como un instrumento para la consecución de metas: el líder dirigirá al grupo hacia el logro de determinados objetivos propuestos.
- Como una diferenciación de roles: de acuerdo con la teoría del rol, cada miembro de un grupo ocupa una posición a la que le corresponde el desempeño de un determinado rol.

Al mismo tiempo, el investigador norteamericano John Arthur<sup>164</sup> asegura que en la teoría del liderazgo hay varios modelos que dan cuenta del mismo como un proceso transaccional, en el cual la relación entre la figura del líder y los miembros del grupo implica un intercambio -económico o psicológico-, de modo que ambos toman ventaja de dicha transacción. Por ende, dentro del liderazgo transaccional se encuentran las primeras teorías expuestas en el campo de la filosofía y la sociología del siglo XIX, el modelo de los rasgos, teorías del comportamiento, las teorías contingentes, humanistas, atribucionales, etc.

Siguiendo la diferenciación de enfoques propuesta por Kirchner, Forns y Torres,<sup>165</sup> el modelo de los rasgos se basa en el supuesto de que la conducta está determinada por un conjunto de dimensiones o características de base biológica y hereditaria. Desde este enfoque existiría una estructura subyacente de rasgos que dan consistencia a la conducta, un conjunto de patrones típicos de comportamiento que marcan nuestra individualidad.

Los mismos autores explican que las teorías del comportamiento surgen en la década de los '40, y básicamente propugnan que es posible enseñar a los administradores y gerentes actitudes de líder. Parten de la distinción de dos facetas en el comportamiento del líder: la consideración, que está dada por su sensibilidad, hacia las personas de su grupo, y la estructura inicial, que es la preocupación por las tareas

---

<sup>164</sup>Arthur, J. B. (1994). p. 670.

<sup>165</sup>Kirchner, T.; Torres, M., Forns, M. (1998).

y responsabilidades que le competen. Estas facetas determinan la valoración que puede hacerse de un líder como democrático, autocrático, laissez faire.

Otras teorías del comportamiento sostienen que hay algunos líderes que se preocupan por el trabajo a realizar y otros que se preocupan por sus subordinados; los últimos sostienen que los líderes que se preocupan por las personas consiguen una mayor productividad y satisfacción.

Por su parte, las teorías contingentes se desarrollan a partir de la década de los '60<sup>166</sup> y sostienen que el éxito de los líderes se da cuando éstos conocen y son conscientes del tipo de liderazgo que están ejerciendo, diagnostican las situaciones y las modifican, uniéndolas con su entorno, adecuadamente. Se trata de teorías vinculadas a los aspectos situacionales que se presentan en el ejercicio del liderazgo y que, en todo caso, el líder debe saber adecuarse o acomodarse a la situación. Estas teorías han sido aplicadas, según Robbins,<sup>167</sup> en grandes empresas multinacionales.

Por su parte, Conger y Kanungo<sup>168</sup> agregan que la denominada escuela del nuevo liderazgo o escuela neocarismática constituye actualmente uno de los paradigmas dominantes en el estudio de este tema desde la psicología social y organizacional.

Las teorías anteriores fueron criticadas por ocuparse casi en exclusiva de un liderazgo de bajo nivel, basado en el intercambio de recompensas (liderazgo transaccional), dejando de lado otro tipo de liderazgo de alto nivel (denominado liderazgo transformacional o carismático) que produce importantes cambios en los valores y creencias de los subordinados. Como hemos visto en el epígrafe anterior, son precisamente este tipo de líderes los que contribuyen a crear y cambiar las culturas organizacionales. Por esta razón, resulta importante revisar algunas de las teorías que tratan de explicarlo, como el modelo atribucional de Conger y Kanungo.<sup>169</sup> Los dos aspectos claves de dicho modelo son la concepción del carisma - como una atribución que los seguidores realizan basándose en ciertas características - y los comportamientos del líder, en cuanto a la importancia concedida a la visión o proyecto de futuro que el líder formula. Entre las características del líder carismático estarían:<sup>170</sup>

---

<sup>166</sup>Kirchner, T.; Torres, M., Forns, M. (1998). p. 99.

<sup>167</sup>Robbins, S. P. (1992). p. 341.

<sup>168</sup>Conger, J. & Kanungo, B. (1988). p. 53.

<sup>169</sup>Ibidem.

<sup>170</sup>Conger, J. & Kanungo, B. (1988). p. 54.

- a) Su capacidad para proponer una meta o visión que se aparte de lo establecido habitualmente;
- b) La proposición de métodos no convencionales e innovadores para alcanzar dicha meta;
- c) La evaluación realista de las dificultades que puedan existir para alcanzar la visión;
- d) La capacidad de articular y transmitir la visión;
- e) El dar ejemplo a sus seguidores asumiendo riesgos personales para el cumplimiento de la visión;
- f) La sensibilidad hacia las necesidades de sus seguidores.

Integrando todas estas conductas de forma secuencial, se concibe el liderazgo carismático como un proceso a través del cual el líder conduce a la organización de un estado actual a otro futuro, a través de tres etapas.

En la primera etapa, los líderes carismáticos son capaces de realizar una evaluación realista y activa del entorno que les hace detectar las necesidades no satisfechas, tanto por parte de los seguidores como de la organización.

En la segunda etapa, a partir de esta evaluación del entorno, los líderes carismáticos son capaces de formular y transmitir un proyecto de futuro o visión capaz de ilusionar a los seguidores. Generalmente, como ya hemos dicho, es necesario que la visión rompa con lo establecido, con el *statu quo*, para conseguir atraer a los seguidores y facilitar la atribución de carisma.

Finalmente, Conger y Kanungo<sup>171</sup> definen que en la etapa tercera los líderes, a través de su ejemplo y de la asunción de riesgos y compromisos personales, son capaces de hacer que los seguidores tengan confianza en su visión y se motiven para llevarla a cabo y cristalizarla en la realidad.

La característica común a todos estos abordajes teóricos es la supuesta superioridad innata que presentan ciertos individuos y que les permite influir, persuadir y dominar al resto de los miembros de un grupo. Este modo de comprender el liderazgo fue postulado por importantes pensadores y filósofos del siglo XIX como

---

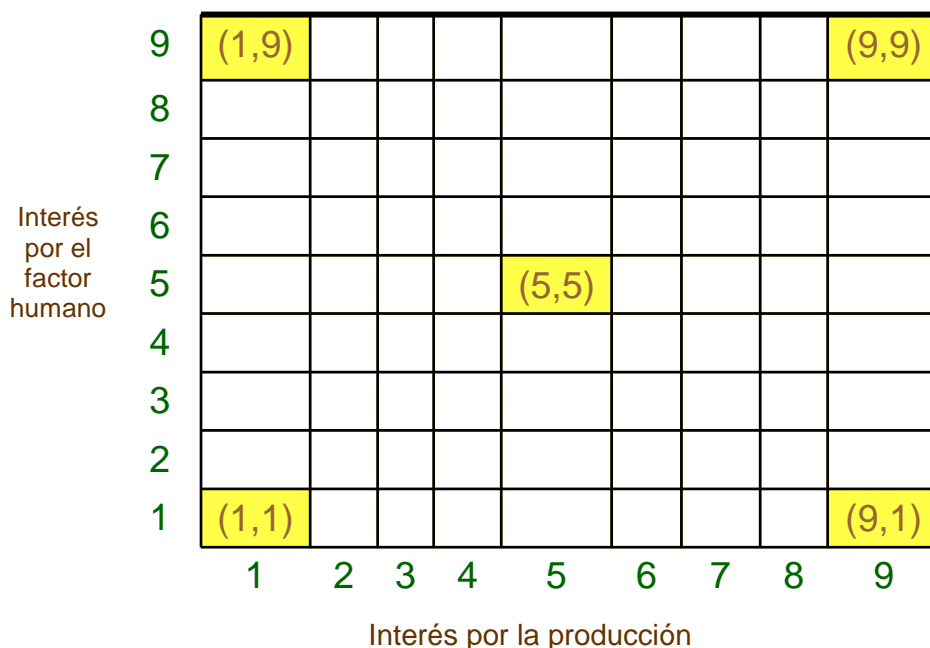
<sup>171</sup> Conger, J. & Kanungo, B. (1988). p. 55.

Nietzsche y Weber. Dentro del campo de la psicología fue sostenido por los teóricos que consideraban que el líder poseía rasgos de personalidad que lo diferenciaban del resto de los sujetos. Sin embargo, esta perspectiva fue abandonada ante los resultados contradictorios que se obtuvieron en distintas investigaciones y ante las innegables consecuencias negativas que generaron estas teorías en el terreno político, como su afinidad con ideas totalitarias. No obstante ello, en los últimos años esta teoría ha vuelto a cobrar fuerza, con el surgimiento y la propuesta del liderazgo transformacional propuesto por Bass o el liderazgo carismático de Conger y Kanungo.<sup>172</sup>

### Blake y Mouton: Rejilla o Grid Gerencial

Un enfoque muy conocido en estilos de liderazgo es la rejilla o grid gerencial desarrollada hace algunos años por Robert Blake y Jane Mouton<sup>173</sup> basándose en investigaciones que mostraban la importancia de que el administrador se preocupe tanto por la producción como por las personas. En este sentido, Blake y Mouton desarrollaron un ingenioso procedimiento para dramatizar esta preocupación mediante una rejilla que ha sido usada en todo el mundo como un medio para capacitar administradores e identificar diversas combinaciones de estilos de liderazgo.

**Figura 3: Modelo de Blake y Mouton**



Fuente: Getio Llamas, L. (2008). P. 12

<sup>172</sup>Conger, J. & Kanungo, B. (1988). p. 57.

<sup>173</sup>Getio Llamas, L. (2008). p. 11.

La rejilla o grid tiene dos dimensiones: Preocupación por las personas y preocupación por la producción. Como han insistido Blake y Mouton, el uso de la frase “preocupación por” tiene la intención de mostrar “cómo” los administradores se preocupan por la producción o “cómo” se preocupan por las personas y no de cosas tales como “cuánta” producción quieren obtener de un grupo.<sup>174</sup>

Según Lidia Getio Llamas,<sup>175</sup> la “preocupación por la producción” incluye las actitudes del supervisor hacia una amplia variedad de aspectos, como la calidad de las decisiones de políticas, los procedimientos y procesos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios del “staff”, la eficiencia del trabajo y el volumen de la producción. En igual forma, la “preocupación por las personas” se interpreta en un sentido amplio incluyendo elementos tales como el grado de compromiso personal con el logro de las metas, el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, la ubicación de la responsabilidad con base en la confianza más que en la obediencia, crear buenas condiciones de trabajo y mantener relaciones personales satisfactorias.

Por otra parte, el modelo de Blake y Mouton presenta cuatro estilos extremos de liderazgo.<sup>176</sup> (Ver grilla de la página anterior). En primer lugar, se encuentra el estilo 1.1 (conocido como “administración empobrecida”) en el que los administradores se preocupan muy poco por las personas o la producción, ya que tienen una participación mínima en sus trabajos. Para todos los efectos, han abandonado sus trabajos y sólo marcan el paso o actúan como mensajeros que comunican información de los superiores a los subordinados.

En el otro extremo de la grilla se encuentran los administradores 9.9, quienes muestran en sus acciones la mayor dedicación posible tanto hacia el personal como hacia la producción. Son los verdaderos “administradores de equipo” que pueden armonizar las necesidades de la producción de la empresa con las necesidades de los individuos.

Otro estilo es la administración 1.9 (que algunos denominan “administración de club campestre”), en la que los administradores tienen poca o ninguna preocupación por la producción y sólo se preocupan por las personas. Fomentan un ambiente en el que todos se encuentran relajados, amistosos y felices, pero nadie se preocupa por aplicar un esfuerzo coordinado para alcanzar las metas de la empresa.

---

<sup>174</sup>Getio Llamas, L. (2008). p. 12.

<sup>175</sup>Ibidem.

<sup>176</sup>Menguzatto, M. & Renau, J. J. (1991).

Por último, en el otro extremo se encuentran los administradores 9.1 (conocidos como “administradores autocráticos de tarea”), a quienes sólo les preocupa desarrollar una operación eficiente, que tiene poca o ninguna preocupación por el personal y que son sumamente autocráticos en su estilo de liderazgo.

Si se utilizan estos cuatro extremos como puntos de referencia, cualquier técnica, enfoque o estilo administrativo, se puede ubicar en algún lugar en la rejilla. Es evidente que los administradores 5.5 tienen una preocupación media por la producción y por el personal. Logran una moral y producción adecuadas, pero no sobresalientes. No fijan metas demasiado altas y suelen tener una actitud benévola y autocrática hacia las personas.

Como puede apreciarse, la rejilla o grid gerencial es un dispositivo útil para identificar y clasificar los estilos administrativos, pero no explica por qué un administrador se ubica en una u otra parte de la rejilla. Para determinar la razón se deben observar las causas subyacentes, como son las características de personalidad del líder o de los seguidores, sus aptitudes y capacitación, el ambiente de la empresa y otros factores situacionales que influyen sobre la forma de actuar de los líderes y sus seguidores.

La conclusión a la que llegaron Blake y Mouton es que los directivos obtienen un mejor desempeño si siguen el estilo Trabajo en equipo. De todas formas, no existe ninguna evidencia empírica que demuestre que el estilo (9,9) sea el más efectivo en todas las situaciones.<sup>177</sup>

Para Menguzzato & Renau<sup>178</sup> la elección de un estilo de liderazgo depende del tipo de empresa y sus características, del entorno, de la personalidad y experiencia del directivo, etc.

### **III.14 Liderazgo: psicología y cultura empresarial**

Llegados a esta instancia, estamos en condiciones de definir al líder como “aquel que tiene seguidores”<sup>179</sup> o como una “persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientador.”<sup>180</sup> En otras palabras, el liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, tendiente al logro de una o varias metas.

---

<sup>177</sup>Getio Llamas, L. (2008). p. 13.

<sup>178</sup>Menguzzatto, M. & Renau, J. J. (1991).

<sup>179</sup>Drucker, P. (2003). p. 191.

<sup>180</sup>Diccionario de la Real Academia.

Según John Barney y Paul Wright,<sup>181</sup> se entiende por liderazgo al “esfuerzo que se realiza para influir en el comportamiento de los otros o para cambiarlo con el fin de cumplir los objetivos organizacionales, individuales o personales.” Existe, en este sentido, un liderazgo formal ejercido por el jefe o la máxima autoridad y un liderazgo informal que puede ser llevado adelante por cualquier miembro de la organización con capacidad de influir en los demás.

Peter Senge<sup>182</sup> agrega que todo líder debe tener una visión proactiva para anticipar escenarios alternativos a mediano y largo plazo, de manera de imprimir en su tarea de conductor una tendencia positiva y progresista para el crecimiento de la empresa. Asimismo, debe ser una persona flexible, abierta al cambio. Que vislumbre las situaciones en las que es conveniente innovar y que tenga capacidad de decidir estratégicamente, aún arriesgándose, en la búsqueda de oportunidades.

Por su parte, Alejandro Castro Solano<sup>183</sup> afirma que es imprescindible que quien comanda un grupo de personas y de tareas sepa armonizar los intereses individuales con la visión institucional. El líder será quien primero visualice la meta, la presente al personal y la haga perseguir hasta alcanzarla. Para ello, en las acciones que ejerza deberá mantener una conducta coherente, creíble y justa; de profundo respeto por el otro ya que el personal debe sentirse inmerso en un clima positivo, que le permita actuar cooperativamente, estar motivado y ser reconocido.

Al mismo tiempo, el líder debe poseer competencias comunicacionales que le permitan proporcionar capacidad de escucha y claridad en sus mensajes planificando eficientemente tareas de información, delegación, persuasión y participación según corresponda. Para esto es fundamental que posea capacidad de empatía para captar necesidades en el personal, así como también, sus sueños y esperanzas y los tenga en cuenta para promocionar acciones en esa dirección.

En consecuencia, un buen liderazgo sería aquel que instituye a través de acciones conjuntas la cultura de la mejora continua y que sensibiliza al personal sobre el cuidado de un clima armónico y positivo tanto interno como externo a la institución.

---

<sup>181</sup>Barney, J. & Wright P. (1998). p. 31.

<sup>182</sup>Senge, Peter. (1990). p. 311.

<sup>183</sup>Castro Solano, A. (2007). 26 p.

Siguiendo estos conceptos, Peter Drucker<sup>184</sup> agrega que el propósito de una organización es permitir que hombres comunes hagan cosas poco comunes. Sin embargo, no todas las organizaciones lo consiguen. Lograr este objetivo depende, en cierta medida, de la existencia de un líder en su puesto de dirección que propicia que los miembros de la organización sean más eficientes de lo que eran antes de su llegada.

Teniendo en cuenta que líder proviene del término inglés “leader” -que significa guía- podemos inferir entonces que se trata de la persona que, a través de su conducta o comportamiento, pretende modificar la conducta de otras personas.

A lo largo de la historia se ha visto que los individuos que son líderes no tienen por qué serlo en todos los momentos y circunstancias, por lo que se ha pasado de hablar de “ser líder” -que tiene una connotación permanente y vitalicia- a usar la denominación “ejercer el liderazgo”. Una persona puede tener el control en una faceta determinada de su vida -por ejemplo en su vida laboral- y no tenerlo en otros momentos, como en su vida familiar. O puede ejercer el liderazgo en un grupo determinado y ser seguidor en otro grupo.

Por otro lado, estudiosos del tema como Riordan, Vanderberg y Richardson<sup>185</sup> aseguran que muchos de los problemas de falta de integración empresarial sobrevienen por el ejercicio de liderazgos negativos que, en un extremo del caso, sólo pugnan por una perpetuación dentro de un departamento y privilegian su propio status empresario por encima del interés colectivo. Pero, de todos modos, existe toda una gama entre este extremo y el buen liderazgo.

La presencia de un líder que aglutina a un grupo tiene connotaciones psíquicas profundas y primitivas: una masa o grupo ubica a su líder en el lugar de un ideal. Los sujetos que quedan sometidos a ese liderazgo tienen entonces reacciones emocionales y no sólo profesionales con el líder. Así lo contempla Sigmund Freud:

Las elucidaciones anteriores nos han preparado acabadamente para indicar la fórmula de la constitución libidinosa de una masa; al menos, de una masa del tipo considerado hasta aquí, vale decir, que tiene un conductor y no ha podido adquirir secundariamente, por un exceso de “organización”, las propiedades de un individuo. Una masa primaria de esta índole es una

---

<sup>184</sup>Drucker, P. (2003). p. 193.

<sup>185</sup>Riordan, C, Vanderberg, R. & Richardson, H. (2005). p. 12.



multitud de individuos que han puesto un objeto, uno y el mismo, en el lugar de su ideal del yo, a consecuencia de lo cual se han identificado entre sí en su yo.<sup>186</sup>

Es decir, los individuos colocan al líder en el lugar de su ideal, aunque debemos entender que esto es sólo en los casos en que los liderazgos surgen espontáneamente y no en los que se imponen, como en el caso de las empresas, en que un líder es asignado por los directores a un grupo.

Entonces, desde el punto de vista estructural psíquico, el liderazgo se da sólo cuando los sujetos colocan al líder en el lugar del ideal, mientras que, en las empresas, se da el fenómeno inverso, es decir, los grupos se encuentran ya con un líder indicado. Por eso, muchas veces, de la forma en que se resuelva esto, es decir, del modo en que el líder en una empresa consiga la adhesión del grupo realmente, dependerá posiblemente sus resultados.

En este sentido, Riordan, Vanderberg & Richardson<sup>187</sup> aportan todavía una distinción más: ser directivo no es lo mismo que ser líder. El directivo tiene la autoridad formal y el líder, en cambio, posee la autoridad informal dentro de la empresa. Si las dos figuras coinciden en la misma persona, esto es bueno para dicha empresa. Si no es así, en caso de que el directivo y el líder en cuestión discrepen por algún motivo, pueden surgir conflictos en los empleados, pues deben acatar las órdenes del directivo (aunque estarían más satisfechos siguiendo las ideas del líder).

Por lo dicho anteriormente, afirmamos que del modo en que se constituye ese liderazgo, tanto desde lo formal como desde lo estructural psíquico, dependerá la verdadera integración de ese grupo unido bajo la figura del líder. La integración de un grupo empresarial está condicionada a que esa figura impuesta pueda sostenerse en una auténtica posición basada en el reconocimiento de él como ideal, es decir, el sujeto al que todos quieren parecerse por la fuerza y determinación de sus iniciativas y acciones, y que su liderazgo resulte positivo para el clima laboral.

---

<sup>186</sup>Freud, S. (1921). p. 289.

<sup>187</sup>Riordan, C., Vanderberg, R. & Richardson, H. (2005). p. 13.

### III.15 La inteligencia emocional en el trabajo

De acuerdo con Sotillo,<sup>188</sup> la inteligencia emocional (IE) es una metahabilidad que yace latente en el sujeto; por tanto no es algo directamente observable a menos que la respuesta se produzca la respuesta, llegada una determinada situación.

La idea de la inteligencia emocional tuvo precursores que, con sus aportes, permitieron elaborar un concepto de gran actualidad; entre ellos, Thornike<sup>189</sup> quien la definió como la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachas y muchachos y actuar sabiamente en las relaciones humanas.

Posteriormente, H. Goleman<sup>190</sup> apuntó en su nuevo libro *Inteligencia emocional en la empresa* (1998): “El término de Inteligencia Emocional se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones”.

Teniendo en cuenta las anteriores consideraciones, podríamos decir que la IE es una capacidad que tiene o que puede desarrollar el individuo para crear resultados positivos en sus relaciones consigo mismo y con los demás; se encuentra relacionada con la manera en que identificamos, utilizamos, entendemos y administramos nuestras emociones, de modo que representa un salto sumamente significativo en los ámbitos de la comprensión de la conducta humana.<sup>191</sup> Dicho de otra manera, la IE trata acerca del sentir, entender, controlar y modificar estados anímicos propios y ajenos. Por ello, es un concepto relacionado con la variedad de respuestas que pueden ofrecer los individuos ante situaciones determinadas; es una destreza que nos permite conocer y manejar nuestros propios sentimientos, así como interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás; sentirnos satisfechos y ser eficaces en la vida, a la vez que crear hábitos mentales que favorezcan nuestra propia productividad.<sup>192</sup>

Las metahabilidades, como las llaman Saloverey y Mayer<sup>193</sup>, pueden ser categorizadas en cinco competencias, dimensiones o actitudes que van a resultar determinantes en nuestra relación con los demás y con nosotros mismos y sobre las cuales se podrán identificar actitudes individuales. Goleman (1999:39) realiza una clasificación de estos distintos elementos relacionados con la inteligencia emocional,

---

<sup>188</sup>Sotillo, R. (2000).

<sup>189</sup>Thornike, E. (1920).

<sup>190</sup>Goleman, H. (1998).

<sup>191</sup>Goleman, H. (1998). p. 22.

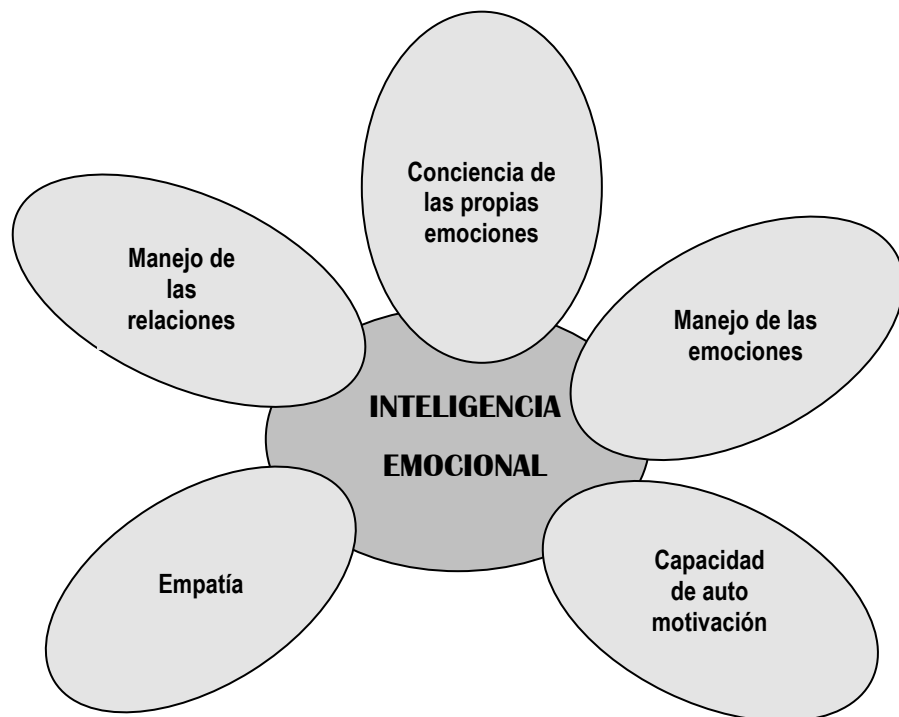
<sup>192</sup>Ibidem.

<sup>193</sup>Saloverey, M. y Mayer, T. (1990).

los cuales consideramos que inciden e influyen tanto en el clima laboral como en el desempeño de las personas del siguiente modo:

- a) Conciencia de las propias emociones.
- b) Manejo de las emociones.
- c) Capacidad de auto motivación.
- d) Empatía.
- e) Manejo de las relaciones.

**Figura 4: Elementos relacionados con la inteligencia emocional**



Fuente: Salovey, M. & Mayer, T. (1990). p. 76.

**a) Conciencia de las propias emociones:**

En palabras de Salovey y Mayer,<sup>194</sup> quien no se percata de sus emociones queda a merced de las mismas. En cambio, identificar las propias emociones al evaluar situaciones pasadas implica una primaria inteligencia emocional. Distinguir un sentimiento mientras está aconteciendo supone una inteligencia emocional desarrollada.

<sup>194</sup>Salovey, M. & Mayer, T. (1990). p. 75.

Aquí se destaca el papel emocional de la inteligencia y el modo en que es posible desprenderse de ciertas pautas, parámetros o esquemas de pensamiento que dificultan la acción transformadora.

Coincidentemente, H. Goleman<sup>195</sup> declara que si se aplica esto al ámbito laboral, se trata de aprender de los errores cometidos, fundamentalmente en la comunicación con los compañeros de trabajo y el desarrollo de buenas relaciones interpersonales.

#### **b) Manejo de las emociones:**

Este punto se refiere a la capacidad de controlar los impulsos para adecuarlos a un objetivo. Según H. Goleman,<sup>196</sup> ésta es una habilidad que se puede entrenar como, de hecho, hacen los actores, que son capaces de generarse el estado emocional más apropiado para representar un papel.

La orientación hacia un objetivo concreto marca una posibilidad de sobrellevar un estado de tristeza o pesimismo, de superarlo y ser fuerte mentalmente para que una situación desgraciada no afecte el rendimiento laboral.

#### **c) Capacidad de auto motivación:**

“Las emociones nos ponen en movimiento. Desarrollar la capacidad de entusiasrnos con lo que tenemos que hacer, para poder llevarlo a cabo de la mejor manera, aplacando otros impulsos que nos desviarían de la tarea mejora el rendimiento en cualquier actividad que se emprenda”.<sup>197</sup>

De esto se desprende que, ante iguales condiciones económicas y presupuestarias, un grupo humano que esté más motivado que otro podrá brindar mejores soluciones a los problemas que se planteen en el trabajo.

#### **d) Empatía:**

Para H. Goleman,<sup>198</sup> empatía es el nombre que recibe la aptitud para reconocer las emociones en los demás. Proviene del griego *empathia*, que significa algo así como sentir dentro, es decir, percibir lo que el otro siente dentro de sí. En palabras de este autor, los sentimientos no suelen expresarse verbalmente sino a través del tono

---

<sup>195</sup>Goleman, H. (1998). p. 42.

<sup>196</sup>Goleman, H. (1998). p. 51.

<sup>197</sup>Ibidem.

<sup>198</sup>Goleman, H. (1998). p. 61.

de voz, los gestos, las miradas, etc. La clave para la empatía reside en la destreza para interpretar el lenguaje corporal.

Este aspecto resulta fundamental para el caso que tratamos, pues en casi todos los ámbitos laborales –salvo que se trabaje en aislamiento- resulta esencial el ponerse en el lugar de la persona con la cual se interactúa o se comparte una tarea, y así poder llevar adelante una dinámica laboral, además de generar un clima de trabajo agradable.

#### **e) Manejo de las relaciones:**

Así como reconocer nuestras emociones es un paso necesario para poder controlarlas; de modo análogo, “una instancia ulterior a la empatía estriba en manipular las emociones de los demás”.<sup>199</sup> Aquí, el factor de la inteligencia se destaca no sólo por dar una solución, sino además por poder transmitirla a los demás bajo una situación empática.

Para Salovey y Mayer,<sup>200</sup> otras habilidades que caracterizan a la inteligencia emocional son la persistencia y tenacidad en sostener los proyectos, la resistencia a las frustraciones, el control de los impulsos, la regulación del humor, el desarrollo de la empatía y el manejo del estrés.

### **III.16 La adaptación al cambio organizacional: administración del cambio**

Para pensar el fenómeno de la resistencia al cambio, inicialmente es preciso contemplar el fenómeno del cambio en sí mismo y conocer cuáles podrían ser algunos de los elementos que le otorgan su dinámica, especialmente en los ambientes empresariales. Esta dinámica es estructural a los procesos de cambio y puede resultar aplicable como reflexión teórica a cualquiera de los procesos en donde se desarrollen transformaciones empresariales.

La palabra cambio se refiere a cualquier situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc, para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema u organización, y lograr así una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la

---

<sup>199</sup>Goleman, H. (1998). p. 61.

<sup>200</sup>Salovey, M. & Mayer, T. (1990). p. 77.

ejecución de acciones. Según Martínez Coll,<sup>201</sup> existen básicamente tres etapas esenciales y secuenciales en el proceso que involucra el cambio en los sistemas:

- 1.- Descongelamiento.- Existe una sensación de desequilibrio, ansiedad e insatisfacción ante el entorno actual. Aquí se toma conciencia de la situación y se duda sobre el modo de actuar. Luego, hay una inquietud por satisfacer nuevas necesidades y lograr la situación deseada y se identifican las estructuras sujetas al cambio que pretenden llegar a un equilibrio.
- 2.- Movimiento.- Permanece la sensación de desequilibrio, acompañada por inestabilidad, inseguridad e incertidumbre. La necesidad ahora se encamina hacia generar información, buscar alternativas, abandonar viejas estructuras y adoptar nuevos esquemas para lograr la adaptación.
- 3.- Recongelamiento.- Se visualiza claridad en la situación, existe un equilibrio y una mayor adaptabilidad al entorno, se busca integrar nuevos esquemas, establecer un contacto con la opción elegida y considerar el efecto del cambio en el resto de los subsistemas.

**Figura 5: Proceso de Cambio**



Fuente: Elaboración propia

Siguiendo las premisas de Gordon<sup>202</sup> se puede agregar que cuando el sistema se encuentra en equilibrio y percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que traen consigo las modificaciones, se da la resistencia al cambio, que es una reacción esperada por parte del sistema y se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio.

De acuerdo con esta visión del cambio en el ámbito de las empresas, en sí mismo, el cambio genera una situación en donde se activan dinámicas estructurales a nivel humano, en donde fuerzas en tensión parecieran estar esperando solamente un desequilibrio para generar el fenómeno específico de la resistencia al mismo. Cambio

---

<sup>201</sup>Martínez Coll, J. C. (2001).

<sup>202</sup>Gordon, J.R. (1997). p. 189.

y resistencia al cambio son entonces un par asociado. En consecuencia, se debe esperar, cuando surge el primero, la existencia de proporciones equivalentes de resistencia.

Por ello, Cloke y Goldsmith<sup>203</sup> postulan que al establecer cambios en una empresa se debe contemplar que la dinámica de ese cambio no es la misma que cuando lo que se modifican estructuras, equipos, sistemas, ya que personas singulares implementan esos cambios con un nivel de convicción suficiente como para sostener la productividad de la empresa. Esto nos pone frente a un desafío que consiste en una focalización de la problemática, no ya de pensar qué es mejor para la empresa como cambio, como modificación de sistemas empresarios, sino cuáles son las consecuencias humanas de esas modificaciones y por qué en una persona singular, ese cambio genera obstáculos, resistencias, dificultades o rechazos.

Cuando pensemos entonces en esas resistencias al cambio, deberemos pensar en personas singulares y, por lo tanto, en una mixtura entre resistencias al cambio racionales y emotivas. Las primeras, se ubicarán en la línea de las resistencias por problemas nuevos y reales que surgen de la implementación, por ejemplo, de dificultades respecto de aprender tareas nuevas, mayores niveles de exigencia laboral, necesidad de adoptar posiciones jerárquicas distintas o falta de convicción respecto de las mejoras que surgen en las directivas emanadas del cambio. En la línea de las resistencias emotivas, deberemos encuadrar aquellas que emanen del mundo afectivo de la persona que debe cambiar y, dentro de éste, los afectos, emociones y sentimientos que surgen hacia las personas de mayor jerarquía que implementan los cambios o hacia la empresa como colectivo abstracto que obliga a sus miembros a un esfuerzo mayor o, al menos, a un accionar diferente.

En este sentido, Chiavenato<sup>204</sup> agrega que esta doble conjunción de problemas reales y afectivos es la que deberá orientarnos frente a las dificultades que se deben cambiar, y para eso deberemos pensar ciertas cuestiones humanas frente al cambio, específicamente dentro del mundo del trabajo.

La administración de la resistencia al cambio incluye la abolición del miedo a lo desconocido, que es lo que principalmente ocasiona la resistencia. El administrador profesional tendrá que prepararse para producir el cambio de manera que provoque el menor número de problemas y temores como sea posible. Antes de comunicar un

---

<sup>203</sup>Cloke, K y Goldsmith, J. (1996). p. 23.

<sup>204</sup>Chiavenato, I. (1994). p. 198.

cambio propuesto, debe analizar cuidadosamente en qué afectará a sus trabajadores, tanto en el presente como en el futuro.

Por su parte, García Vidal<sup>205</sup> plantea que los trabajadores deben intervenir activamente en la instancia de planificación de los cambios y que requieren la confirmación de que éstos los afectarán positivamente. La forma más efectiva para superar la resistencia es, por supuesto, involucrar a la gente en el proceso de analizar dónde y por qué se necesita hacer una modificación. Cuando las personas se sienten comprometidas, comprenden fácilmente la necesidad del cambio y cómo el mismo las afectará.

Como podemos apreciar, existen maneras de minimizar las acciones obstaculizadoras del cambio y una es la de ponerse en el lugar del trabajador, es decir, de la persona que deberá adaptarse a la novedad e innovación –sea de índole tecnológica o por un cambio de las tareas que debe realizar en su puesto de trabajo- y que seguramente percibirá cuales serán las dificultades para implementarlas. Esto suele olvidarse en las empresas, en donde muchas veces se imponen cambios establecidos de una manera completamente verticalista y sin contemplar cuáles son las reacciones de los empleados ante las variantes que se pretenden instrumentar.

Siguiendo estas premisas, Douglas, Oldham y Rathert<sup>206</sup> manifiestan que las organizaciones que tienden a la expansión se tornan complejas por toda una gama de situaciones más bien típicas de los procesos de crecimiento. Por un lado, en una organización empresarial, participan grandes cantidades de personas con tareas y jerarquías diversas, que provienen de culturas personales y empresarias diferentes, que tienen diferencias caracterológicas, criterios y modos diferentes de abordar los problemas y de reaccionar ante las circunstancias que la empresa les plantea a diario.

Estas diferencias, deben amalgamarse en una fusión -la mayoría de las veces lograda sólo a nivel de aspiración o de manera teórica- para dar lugar a la unidad de propósitos de la organización. De esta forma, podríamos sintetizar esta problemática diciendo que, toda vez que se procura implementar un cambio importante en la estructura y/o cultura organizacional -ya sea de índole tecnológica o de diversificación de las actividades que desarrolla la empresa- la diversidad de cada individuo, sus

---

<sup>205</sup>García, G. (2002).

<sup>206</sup>Douglas, M, Oldham, G. & Rathert, C. (2005). p. 13.



modos espontáneos de proceder, deben fusionarse en un modo de acción empresarial, tipificado, reglado, sujeto a normativas y controles.

Así, según Peter Drucker,<sup>207</sup> el modo de acción colectivo debe suplir a la acción individual y el sujeto, como agente de acción, debe sumarse a un esfuerzo colectivo, donde las decisiones y reglas se adoptan en un ámbito distinto del de la acción espontánea. Esto da lugar a un primer nivel de lo que podríamos llamar resistencias a la integración del sujeto en un espacio colectivo de trabajo. Estas resistencias no siempre son originadas en una rebeldía del trabajador, sino que éste debe modificar su modo de actuar más espontáneo para poder integrarse al cambio, a una red de hechos, diseñados por la tendencia de la empresa, en pos de sus objetivos.

Para Conger y Kanungo,<sup>208</sup> el modo general en que se da esta adaptación del sujeto al cambio definirá en cierta medida la integración del recurso humano dentro de la empresa y la armonía del resultado general del trabajo. Si pensamos en la empresa como en un todo integrado, las acciones que no contemplen esa integración serán elementos disonantes que en la práctica, se manifestarán como problemas específicos. Los ejemplos sobran, todos podemos verlos cotidianamente en una empresa, cuando el sector de la producción no puede seguir el camino que le marca, supongamos, un sector de ventas especialmente activo, o cuando, errores de criterio respecto de lo que sigue luego de una acción emprendida por un empleado traban al resto de la cadena que viene luego de esa acción.

En otras palabras, cada miembro del personal tendrá conciencia de que luego de que cada uno imprima su acción particular al producto o servicio, aquel deberá ser tratado por otro sector o empleado. Según Fernández y Sánchez,<sup>209</sup> un problema usual de la cultura empresarial sobreviene cuando cada empleado hace lo que le corresponde a su sector, sin importarle o considerar que él es sólo parte de una extensa cadena de procesos, para llevar el producto o servicio final hacia el cliente.

Por su parte, Peter Drucker<sup>210</sup> agrega que algunos países tales como Japón lograron "milagros" productivos y de expansión comercial en la década de los ochenta basándose en modificaciones de la cultura empresarial, en donde el individualismo -

---

<sup>207</sup>Drucker, P. (2003). p. 120.

<sup>208</sup>Conger, J. & Kanungo, B. (1988). p. 91.

<sup>209</sup>Fernández, M. & Sánchez J. (1996). p. 135.

<sup>210</sup>Drucker, P. (2003). p. 121.

típico, por otro lado, de la cultura occidental de trabajo- fue reemplazado por una fuerte integración de cada sector de la cadena productiva.

Pero volviendo al punto, es esa conciencia, ese conocimiento de que las acciones de cada trabajador son sólo parciales y que deben ser retomadas luego por otros, lo que garantizará una verdadera adaptación al cambio. Veamos un ejemplo textual de Drucker:<sup>211</sup>

"Lo primero que hay que hacer para cambiar los hábitos es definir qué resultados son necesarios. El siguiente paso y el más importante es preguntarse ¿en dónde ya estamos haciendo esto dentro de nuestro propio sistema? Se verá que los resultados deseados no se obtendrán haciendo algo diferente, sino haciendo sistemáticamente algo que todos saben que tiene que hacerse, algo que siempre ha sido pregonado, pero que sólo en pocas ocasiones se ha puesto en práctica. El próximo paso es que la alta gerencia se asegure la práctica del comportamiento eficaz que deriva de la propia cultura de la organización. Esto significa que debe preguntar ¿qué es lo que nosotros en nuestra función, y toda la compañía en general, hacemos para ayudarles a ustedes a producir los resultados que consideramos necesarios? Y también: ¿qué es lo que hacemos que les impide concentrarse en obtener esos resultados?"<sup>212</sup>

He aquí un buen análisis respecto de la adaptación al cambio que planteábamos: cómo la pregunta respecto de los demás actores de una cadena es sumamente relevante para llegar a un resultado general satisfactorio.

### **III.17 Teoría de las capacidades**

De acuerdo a esta teoría, las capacidades son definidas como aquello que se hace bien como resultado del trabajo conjunto de una serie de recursos (Grant, 1991). Son estas capacidades el fundamento que permiten desarrollar ventajas competitivas.

---

<sup>211</sup>Drucker, P. (1993). p. 122.

<sup>212</sup>Ibidem.

**Figura 6: Recursos, Capacidades y Ventaja Competitiva**



Fuente: Grant, R. (1991). p. 121.

Sin embargo, esta teoría permite explicar la situación de una empresa en particular, pero no se pueden extraer conclusiones para todas las empresas. En cuanto a su capacidad predictiva, no puede identificar *ex ante* los recursos que se deben desarrollar para lograr ventajas competitivas futuras. Asimismo, esta teoría señala el camino para el logro de una ventaja competitiva mediante el uso de los recursos y capacidades de una empresa, pero no señala como lograr un clima laboral satisfactorio o una alta productividad de una empresa.

## CAPÍTULO IV: Presentación del caso.

Teniendo como eje de la investigación la hipótesis guía, se realizó un estudio de casos del tipo instrumental, esta metodología tiene como objetivo analizar exhaustivamente las particularidades de un fenómeno (en este caso el clima laboral imperante) a través de un caso. Aquí el “caso” se constituye en una empresa que por razones de privacidad, se denomina con un nombre ficticio: “Eleva S.A.”. La descripción de esta empresa se realiza por ser la más representativa en cuanto a la organización, estructura, economía y dinámica institucional.

Este diseño se plantea de acuerdo a los desarrollos de Marradi y otros, que señalan la pertinencia del análisis de las relaciones entre muchas propiedades concentradas en una sola unidad<sup>213</sup> (2007). Los autores plantean que el estudio de casos no se trata de una opción metodológica sino de la elección de un objeto de estudio; es el interés por el objeto lo que lo define y no el método que se utiliza. Cualquier unidad de análisis puede convertirse en ese objeto -el caso-, el cual se puede tratar tanto de una unidad individual como colectiva –una persona, una institución, un programa, una política, una comunidad, un sistema, un país, etc. Una vez definido el objeto, en él se concentra toda la atención de investigación orientada a un análisis intenso de sus significados con la intención de comprenderlo en su especificidad más que buscando generalizaciones. El objeto se abordó desde diferentes métodos y con diversas técnicas de recolección de datos y análisis (observación, entrevistas en profundidad, análisis documental, análisis de datos estadísticos, sondeos, etc.)

La empresa Eleva S.A. opera desde el año 1996 en el sector de transporte vertical, en el área de Capital Federal y Gran Buenos Aires. En la actualidad posee un total de 158 (ciento cincuenta y ocho) empleados distribuidos en cuatro segmentos de trabajo netamente diferenciados: el directorio, el sector de fabricación, el de servicios y el de supervisión. Los picos de producción que se presentan durante el año son generalmente cubiertos por personal no estable, contratado hasta la conclusión de una tarea específica.

---

<sup>213</sup> Marradi, A.; Archenti, N.; Piovani, J. (2007) “Metodología de las Ciencias Sociales”, Buenos Aires, Emecé.

Las características de organización y estructura de los recursos humanos varía sustancialmente en empresas medianas como Eleva, donde por la cantidad y diversidad de empleados que maneja, se presentan necesidades organizacionales más complejas que en una empresa pequeña, de menor número de empleados.

Así el primer elemento a considerar en el diagnóstico y análisis del clima laboral tiene que ver con los aspectos que se deben tener a consideración. Según lo revelado en el marco teórico se parte de los siguientes aspectos:

- Motivación
- Autonomía para la toma de decisiones
- Establecimiento de objetivos y procedimientos
- Información - Comunicación
- Procesos de control

Utilizando estos elementos como guía de observación y análisis, se organizó la pesquisa investigadora en relación a estos aspectos. El primer dato significativo que se rescata es una clara diferencia entre el discurso oficial de la empresa y las declaraciones de situaciones acontecidas. Si bien existe una declaración de fines, objetivos y funciones estipuladas, en la observación y entrevistas informales se pudieron recoger datos que contradecían la política sobre la calidad de los servicios. Las incongruencias entre lo que se dice y lo que se hace o entre lo manifiesto y lo latente se describirá oportunamente, como lógica descriptiva se tomarán los datos ofrecidos por la empresa sobre su organización y estructura. Por último en lo que se refiere a la productividad de la empresa, se explicarán los criterios con los que se consideró la misma contrastándolo con los datos recogidos.

#### **IV.1 Recursos Humanos de la empresa objeto de estudio**

En esta empresa, la política que se manifiesta es que el recurso más importante es el humano. Por lo tanto, es fundamental contar con personal altamente capacitado en cada una de las áreas funcionales de la empresa en la cual se vaya a desempeñar. Se cuenta con el siguiente personal en el área administrativa, de producción, de control de calidad y en el área de mercadeo:

- Directorio
  - Presidencia de directorio (1)
  - Secretarías (2)

- Gerencia general
  - Representante de la dirección o Gerente (1)
  - Secretarias (2)
- Gerencia comercial
  - Gerente comercial (1)
  - Secretarias (2)
  - Ventas (7)
  - Contador (Staff) (2)
- Área ascensores
  - Representantes técnicos (4)
  - Instalaciones y modernizaciones (7)
  - Mantenimiento de ascensores (6)
  - Mantenimiento preventivo (6)
  - Reclamos técnicos (2)
  - Reparaciones (4)
  - Instalaciones nuevas (6)
  - Modernizaciones (7)
  - Secretarias (4)
- Área fabricación de máquinas de tracción
  - Operarios de planta de producción (15)
  - Secretarias (2)
- Oficina técnica.
  - Supervisores (3)
- Producción máquinas de tracción
  - Operarios (12)
- Mecanizado
  - Operarios (9)
- Armado
  - Operarios (12)
- Administración
  - Administrador (1)
  - Secretarias (2)

- Compras.
  - Supervisores (2)
  - Secretarias (2)
- Personal.
  - Jefe de Personal (1)
  - Secretarias (2)
  - Mensajero (2)
- Licitaciones y relaciones con organismos públicos
  - Profesional encargado (1)
  - Secretaria (1)
  - Mensajero (2)
- Mantenimiento de edificios especiales
  - Jefe (1)
  - Operarios (7)
  - Secretaria (1)
- Supervisión de mantenimiento en edificios especiales
  - Jefe (1)
  - Operarios (9)
  - Secretaria (1)
  - Mensajeros (2)
  - Conductores (4)
  - Personal de limpieza (3)
  - Vigiladores (seguridad privada) (5)

Sobre este número y diversidad de recursos se analizará para evaluar el clima organizacional de qué manera se distribuye el liderazgo, los niveles de responsabilidad adjudicados y asumidos tanto a nivel individual como por sectores. Por otra parte, es interesante analizar la manera en que se incorporan los empleados temporales a la organización, dado que la comunicación es un factor fundamental en la organización, es interesante reflejar qué características tiene la misma en función a su permeabilidad, es decir, si se han desarrollado actitudes comunicativas accesibles a los externos a la organización o si se conforman como un grupo de trabajo que se identifican y diferencian también en el aspecto comunicacional.

Según los datos aportados por informantes claves de la empresa, la organización de los recursos en gerencias distribuye la toma de decisiones en los propios Gerentes quienes a su vez delegan instrucciones en sus subordinados. En el caso del área técnica la delegación de responsabilidades posee un abanico factores incidentes que los profesionales deben resolver *in situ*. Así ante situaciones usuales sobre los tiempos y recursos con los que se tratarán reclamos particulares, pueden ser decididos en parte por cada nivel de jerarquía. La gerencia demandará rapidez y economía. En este punto, la interpretación sobre lo que se considera rápido y económico debe ser contrastado con lo eficiente y no siempre se llega a un consenso. Para algunos responsables a veces es necesario invertir más tiempo y materiales con el objetivo de garantizar que la respuesta no sea contingente sino a más largo plazo, en otras ocasiones, puede ocurrir que el escenario en el que se presenta el problema a resolver, exige de sus técnicos una eficiencia a más corto plazo. Por ejemplo dejar operativo un ascensor sin las condiciones de eficiencia que se utilizan habitualmente. Es decir a sabiendas de existir desajustes o descalibraciones que pueden disminuir la vida útil de algunas piezas del mismo, exigiendo en un período más cortos de nuevas reparaciones o reemplazos.

Como primera conclusión sobre la toma de decisiones se pueden observar ciertos desajustes en los criterios de decisión por parte de los distintos responsables pero que sin embargo no provocan obstáculos en forma manifiesta, o que no se traducen en una situación de causa-efecto que luego pueda ser evaluada o considerada como parte interviniente en la calidad del servicio ofrecido.

#### **IV.2 Aspectos organizacionales**

En lo que respecta a lo organizacional, es importante destacar que esta empresa posee una estructura y que cuenta las siguientes pautas (dentro su contexto, que contempla un proceso de crecimiento):

- Planeamiento: naturaleza y propósito, objetivos, toma de decisiones.
- Coordinación: como parte esencial de la administración, definición de áreas funcionales básicas de la administración.
- Organización: departamentalización básica, relaciones de autoridad de línea y staff, descentralización de autoridad.
- Dirección: administración del factor humano, liderazgo, comunicación.
- Control: el sistema y proceso de control. Técnicas de control.



Por otra parte, es importante que toda empresa cuente con una estructura sólida de mercadeo, ya que el factor que jalona el crecimiento de una empresa son sus ventas. Por lo tanto, se observa que, dentro de la estructura organizacional, se pone énfasis tanto en el desarrollo de un departamento de ventas como en el mercadeo que realiza esta labor.

Por las características que se han venido reseñando, se define a esta empresa como productora y comercializadora de máquinas de tracción para ascensores y montacargas, modernización de ascensores, reemplazo de sistemas de control, motores, máquinas u otras partes integrantes del conjunto elevador, servicios de conservación de unidades de transporte vertical, mantenimiento integral de edificios, en el área de la ciudad de Buenos Aires y sus alrededores,

Luego podemos, sobre esta base, clasificar a nuestra empresa de acuerdo con los siguientes criterios:

- Según su tamaño: estaría catalogada dentro de las Pymes, pero corrigiendo los errores que se han presentado en estas figuras empresariales y poniendo en práctica las técnicas y estructuración que rigen para las empresas organizadas, de manera de lograr un funcionamiento eficiente que conlleve al éxito del proyecto.
- Según su estructura de propiedad: es una sociedad de responsabilidad limitada y se rige por los estatutos vigentes en el Código de Comercio que se tienen para este tipo de figura jurídica.

#### **IV.2.a.- Objetivos de la empresa**

<b>EVOLUCIÓN HACIA UNA ORGANIZACIÓN ORIENTADA A CLIENTES</b>
--

1. Lograr un muy buen resultado general en las encuestas de satisfacción de clientes.
2. Mantener la fidelidad de los clientes principales.
3. Disminuir la cantidad de quejas respecto de las facturas emitidas por la venta de las máquinas de tracción de ascensores.
4. Mejorar la eficacia en la venta de máquinas de tracción cotizadas.
5. Mejorar la eficacia en la incorporación de abonados por los servicios de conservación de ascensores.

6. Mejorar la eficacia en la entrega de las máquinas de tracción dentro de los plazos contractuales
7. Mejorar la eficacia en la solución a los reclamos de los clientes.

### **ORGANIZACIÓN CON RELACIÓN A SUS EMPLEADOS**

1. Lograr que las horas de formación del personal sean suficientes como para capacitar de manera eficiente al personal, para que su desempeño contribuya a un mejor, desarrollo de la empresa.
2. Mejorar la calificación del personal.

### **PROVEEDORES**

1. Disminuir las disconformidades de cada proveedor, respecto de sus provisiones.
2. Mejorar la cooperación con cada uno de los proveedores.

### **PRODUCCIÓN**

1. Disminuir las horas perdidas por falta de mantenimiento en fábrica.
2. Disminuir la cantidad de accidentes en fábrica.

Sobre los objetivos enunciados por la empresa cabe describirlos como simples, acotados y realistas. Lo que permitiría un grado de satisfacción razonable en la organización y en relación con los recursos. Sin embargo a la hora de evaluar el cumplimiento de los mismos a actividades efectivas para su aplicación, se pone en evidencia ausencia de condiciones adecuadas para el sostenimiento de los objetivos.

#### **IV.2.b.- Política empresaria**

- Instalar ascensores nuevos adaptándose a los requerimientos y necesidades del cliente.
- Modernizar instalaciones existentes de ascensores mediante la optimización tecnológica.
- Realizar tareas preventivas de mantenimiento en ascensores.
- Fabricar máquinas de tracción para equipos de transporte vertical.

Estos procesos se realizan teniendo como prioridad mantener la seguridad de las personas y el cumplimiento de las reglamentaciones vigentes para que sus clientes logren su plena satisfacción.

La política de calidad y mejora continua se sostiene atendiendo los siguientes valores:

- Seguridad de los usuarios en las instalaciones realizadas.
- Seguridad laboral para los propios integrantes de la organización.
- Cumplimiento estricto de la legislación vigente.
- Relación personalizada con los clientes.
- Ética empresarial con relación a clientes y colegas del sector.
- Innovación constante para mejorar la calidad de nuestros productos y servicios.

Control de la evolución del sistema de gestión de la calidad estableciendo objetivos y metas, con sus plazos de cumplimiento, e indicadores que permitan cuantificar los logros de la mejora permanente.

Monitoreo de la adecuación y efectividad de esta política de la calidad y de todo el sistema de gestión de la calidad, a través de periódicas revisiones realizadas bajo el compromiso de la dirección.

Difusión de esta política de la calidad para que nuestra gente la entienda y sienta como propia.<sup>214</sup>

Respecto a la difusión de la política de calidad y seguridad, hay que considerar la manera en que los empleados pueden considerar que se difunde dicha política. Cabe distinguir la diferencia que puede haber entre el discurso empresarial respecto a la política de calidad, que va dirigido a los clientes o potenciales clientes con el expreso objetivo de convencer sobre la eficacia de su servicio. Sin embargo, en lo que se refiere a los empleados no es tanto el discurso formal sino las decisiones empresariales respecto a la calidad de los materiales con que se trabaja, la naturaleza y pericia con que se realizan las supervisiones y el apoyo o recompensa a los empleados que demuestran iniciativa en la incorporación de procesos de calidad. Según lo informado por personal de la empresa, en materia de seguridad hay

---

214 Presidente y directores

cumplimiento en lo que respecta al suministro de equipo de trabajo cumpliendo con las formalidades exigidas por la ley.

### **IV.3 Situación actual**

En la planta industrial de Eleva S.A, se fabrican las maquinarias de tracción para ascensores. Se observa que estas máquinas ya cuentan con una certificación de producto otorgada en diciembre del año 2002 por el ente italiano de certificación Rina, y se tiene la firme intención de desarrollar sus actividades de acuerdo a la norma europea EN 81.1, mercosur MN 207 e IRAM 3681-1.

La planta industrial, de aproximadamente 500 metros cuadrados, cuenta con equipamiento adecuado para las tareas productivas. Cabe destacar la existencia de un centro de mecanizado horizontal, modelo Polaris h-400, marca Romi, y un torno de control numérico, modelo Centur 40, marca Romi, de 500 mm de volteo. Con todo, este espacio ya está empezando a resultar insuficiente para responder a los crecientes requerimientos de mercado que ya se avizoran para el futuro cercano.

Además de lo dicho, la empresa también se dedica a la instalación y conservación de equipos de transporte vertical (ascensores). El ámbito de ejecución de sus tareas son los edificios de viviendas, empresas, industrias, edificios de oficinas, reparticiones públicas, hospitales, etc.

Asimismo, la empresa cuenta con un plantel especializado: posee representantes comerciales y técnicos en provincias de Argentina. Igualmente, tiene una flota vehicular que incluye un camión Mercedes Benz para 5500 Kg. de carga, dos vehículos tipo pick up (camionetas) y otros vehículos de menor porte para los transportes en el radio de Capital Federal y alrededores.

El personal estratégico de la empresa cuenta con equipos para comunicación on-line entre los mismos y con la oficina central. Al mismo tiempo, la compañía cuenta con la oficina comercial que se encuentra en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires.

La actividad está guiada por un precepto fundamental: la satisfacción total de las necesidades de los clientes. La atención de pedidos, consultas y asesoramiento es personalizada.

Dicha política de satisfacción total de las necesidades de los clientes demanda de la función del representante, un profundo conocimiento de las actividades de las que son capaces de realizar el conjunto de la organización.

De acuerdo a las informaciones recogidas existen algunos ejemplos donde la satisfacción del cliente puede no ser comprendida de la misma manera por los diferentes sectores, así puede ocurrir que la atención primaria de las consultas pueden no lograr ser atendidas en tiempo y formas requeridas por los clientes pero la respuesta técnica ser aceptada o viceversa.

#### **IV.4 Estado de los procesos**

Si bien la empresa actualmente cuenta con un sistema de gestión de la calidad para el área de servicios (ISO 9001), no obstante lo cual, existen aspectos que requieren una optimización. Debe mejorarse y definirse responsabilidades para los procesos de formación de personal, gestión de recursos humanos, clima laboral y satisfacción en los niveles jerárquicos medios y bajos, distribución controlada de la documentación y conservación de los registros de la calidad. La estrategia de la empresa apunta a definir los objetivos a mediano y largo plazo en materia de políticas definidas a nivel gerencial.

En este sentido la empresa se propuso una capacitación profesional de su personal en el corto y mediano plazo, en cada una de las áreas que le compete, elevando de este modo el nivel general de la Pyme, sobre todo en el área operativa. Se busca que el personal tome conciencia sobre las responsabilidades que cada una de sus funciones representa para la empresa, buscando que ellos se sientan partícipes de los proyectos y no que sean meros ejecutores.

De esta manera la capacitación cumple varias finalidades o propósitos. El primero y más evidente es profundizar la identificación entre el profesional y/o empleado y su actividad en la organización. Por otra parte, la satisfacción y motivación del personal está asociado con la adecuación de las herramientas con las que cuenta para realizar satisfactoriamente sus tareas, jerarquizar su actividad supone por parte de la empresa ofrecerle a sus empleados los recursos materiales e intangibles para que pueda desplegar su potencialidad.

Las políticas delineadas para tal fin son:

- Mejorar el servicio al cliente.
- Integrar la empresa a partir de la información generada en los diversos sectores.
- Realizar un seguimiento y control de las operaciones de la empresa.
- Buscar herramientas que acompañen a la empresa para perfeccionar sus procedimientos

En pocas palabras, la empresa está planteando como meta no sólo ser eficaz sino ser eficiente.

#### **IV.5 Diagnóstico institucional**

La empresa es una PYME, a la cual el sistema de gestión de la calidad, de acuerdo con la nueva norma ISO 9001 / 2000, debería haberle permitido mejorar mucho más en los siguientes puntos:

- Mantenerse en condiciones de competitividad.
- Reducir sensiblemente las disconformidades en las máquinas de tracción fabricadas y comercializadas.
- Colocar a la empresa en mejores condiciones comerciales y técnicas respecto de sus competidores (que no hicieron el esfuerzo por certificar de acuerdo a la norma ISO 9001 / 2000).
- Mejorar la productividad, reduciendo los procesos.
- Consolidarse en el mercado nacional y latinoamericano.
- Asegurar el cumplimiento de las normas, leyes y documentos técnicos requeridos.
- Integrarse con los clientes y proveedores.
- Mejorar las relaciones internas en la empresa.
- Dar confiabilidad con los plazos de entrega.
- Ser mejor vistos como empresa.
- Cuantificar y medir los objetivos planeados en el Programa de Mejora Continua.

Se estipula que el gerente comercial de la empresa sea la persona con la autoridad y responsabilidad suficientes para encarar las mejoras que se requieren en la estructura y procesos, además de verificar que:

- El sistema de gestión de la calidad de la empresa, se mantenga implementado en forma efectiva en el tiempo, acorde a la norma ISO 9001 / 2000.
- Se informe a la gerencia general acerca del desempeño del sistema de gestión de la calidad, incluidos los recursos necesarios y las mejoras a realizar.
- Se cumplan los requisitos de los clientes y se establezca una fluida comunicación con los mismos.
- Se promueva la toma de conciencia de todo el personal acerca de las necesidades y requisitos de los clientes y normativas a cumplir.

Esta formulación de metas implica un despliegue por parte de la gerencia de recursos materiales, especialmente en la comunicación e información operativa.

En resumen, el diagnóstico institucional presenta un aspecto positivo muy superior a los factores que considera con necesidad de mejoramiento. Sin embargo, la formulación de propósitos parece a simple vista simple pero que requieren de una continuidad o sostenimiento que no siempre es verificable. Cabe aclarar que, aunque la política institucional se propone mayor integración y capacitación de los recursos humanos, no hay una enunciación específica de los mismos. Es decir no se contemplan un mínimo de expectativas para los mismos. Por ejemplo la realización de un mínimo de capacitaciones para todas las áreas.

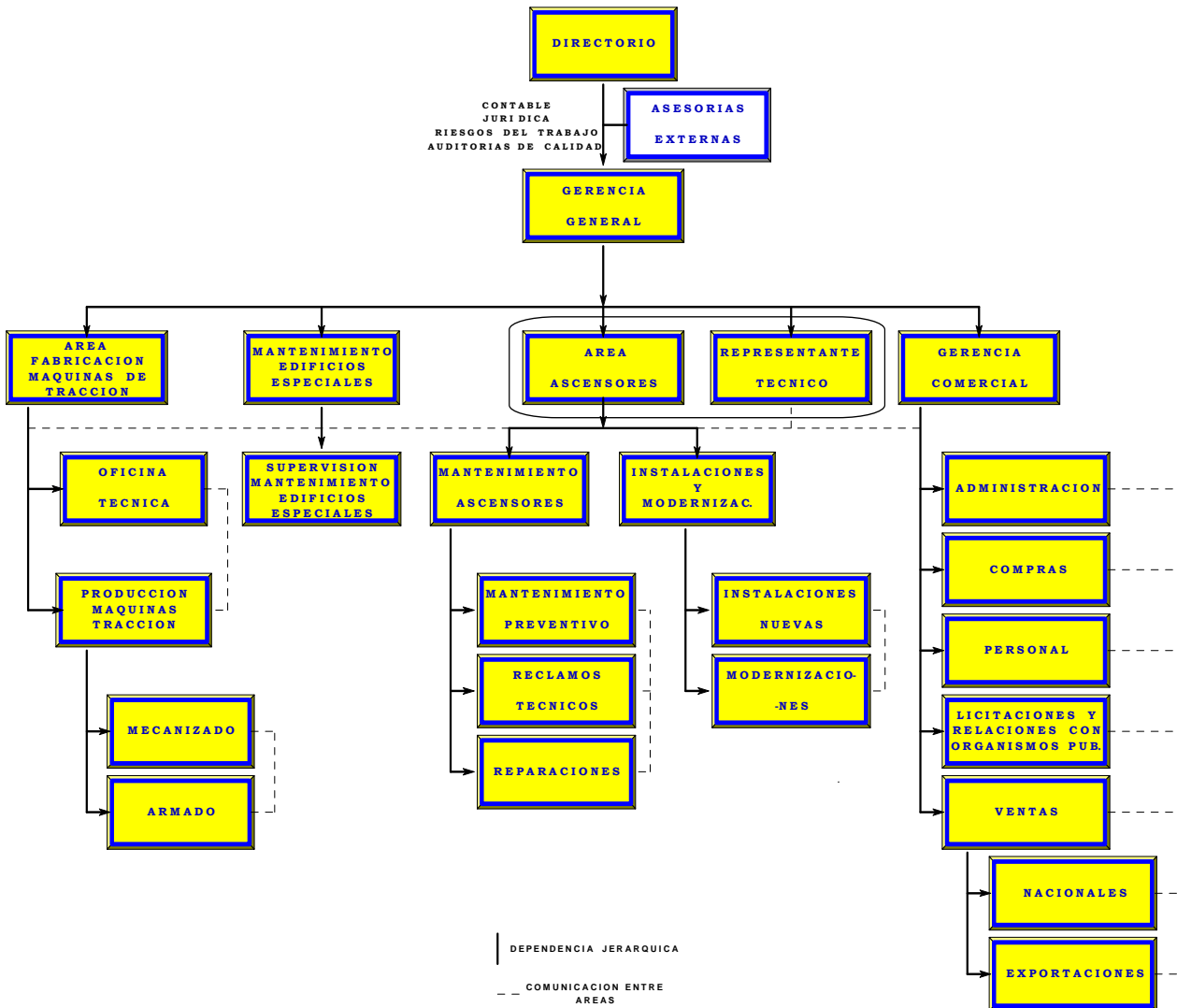
#### **IV.6 Organigrama**

Es la representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa. Básicamente, el organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización (Garmendia, 1990:72)

El esquema que sigue es el organigrama actual de la empresa objeto de estudio, en donde se encuentran todas las áreas determinadas. La documentación fue provista por directivos de la firma para este trabajo de investigación

Se puede observar una estructura predominantemente vertical, con escasa delegación de autoridad y poder de decisión a los mandos medios.

**Figura 7: Organigrama de la empresa Eleva S.A.**



Fuente: Documentación provista por directivos de la firma para este trabajo de investigación



#### **IV.7 Funciones de cada miembro**

El directorio es el nivel más alto de la organización, tiene la responsabilidad y autoridad por la conducción de la empresa. Sus responsabilidades principales son:

- Ejercer la dirección, administración y disposición de bienes de la sociedad.
- Celebrar en nombre de la sociedad toda clase de actos jurídicos que tiendan al cumplimiento del objeto social.
- Aprobar los planes de inversión y de administración de los recursos.
- Dar y revocar poderes generales y especiales.
- Diseñar estrategias a mediano y largo plazo.
- Planes de inversión.

El presidente es designado por el directorio y tiene la responsabilidad y autoridad por la realización de las principales tareas ejecutivas. Sus responsabilidades principales son:

- Ejercer la representación legal de la sociedad.
- Ejecutar los actos societarios resueltos por el Directorio.
- Aprobar la política y objetivos por la calidad.

La gerencia general tiene la responsabilidad, ante la Presidencia del Directorio, de las siguientes funciones:

- Sustituir y coordinar todas las tareas administrativas, técnicas, de desarrollo y operativas de la empresa.
- Como representante de la Dirección: coordinar la documentación, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Las responsabilidades principales y autoridad como gerente general son:

- Definir y hacer documentar la política de la calidad de la empresa y otorgar los recursos necesarios para asegurar su comprensión, implementación y mantenimiento.
- Aprobar y promover cambios en el sistema de gestión de la calidad de la empresa.
- Ser responsable ante terceros de todas las áreas de la empresa.
- Arbitrar los medios y recursos para cumplimentar las directivas.
- Generar nuevos negocios.

- Aprobar el programa de auditorias de la calidad.
- Aprobar la revisión del sistema de gestión de la calidad por la dirección.
- Asignar prioridades en las distintas áreas a su cargo.
- Negociar en lo que respecta a las relaciones sindicales.
- Supervisar el manejo de los asuntos legales.
- Aprobar el plan de formación de personal.
- Mantener la mejor imagen de la empresa.
- Promover un buen ambiente laboral.

Entre las responsabilidades principales y autoridad del representante de la dirección, se encuentran:

- Ser el referente de la empresa en los temas relacionados con la calidad.
- Asegurar el permanente cumplimiento de las directivas establecidas en el sistema de gestión de la calidad.
- Planificar las actividades generales de la empresa necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la calidad, de acuerdo con las directivas de la Presidencia.
- Evaluar los resultados de las auditorias.
- Coordinar la revisión del sistema de gestión de la calidad.
- Proponer a la Presidencia las modificaciones al sistema de gestión de la calidad que estime pertinentes.
- Planificar y organizar acciones para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- Iniciar, recomendar o proveer acciones correctivas y preventivas a través de las instancias apropiadas y verificar su implementación efectiva y eficiente.
- Preparar el plan anual de auditorias internas de la calidad.
- Planear y coordinar las actividades de formación del personal de la empresa.
- Analizar los reclamos de calidad de los clientes para implementar las acciones correctivas que correspondan.
- Supervisar la actualización del listado de registros de la calidad.
- Coordinar el modo de evaluación de proveedores.
- Mantener la mejor imagen de la empresa.
- Promover un buen ambiente laboral.

La gerencia comercial es responsable ante la Gerencia General de coordinar todas las tareas comerciales, administrativas y de personal de la empresa. Sus responsabilidades principales y autoridad son:

- Controlar las tareas de administración.
- Inspeccionar las cobranzas.
- Ampliar y autorizar los créditos a clientes.
- Supervisar la compra de insumos.
- Vigilar la facturación de las compras y de los trabajos.
- Mantener los contactos con las entidades bancarias y crediticias.
- Revisar la administración del personal.
- Supervisar la contabilidad en tiempo y forma y los requisitos impositivos de la empresa.
- Revisar el mantenimiento de los libros societarios de actas de directorio, asambleas, registro de acciones, asistencia a asambleas, inventario y balances.
- Determinar las necesidades de formación de personal en su gerencia.
- Calificar al personal de su gerencia.
- Adoptar las acciones correctivas / preventivas en su gerencia.
- Presupuestar los trabajos (costo de mano de obra y materiales), revisar y aprobar dichos presupuestos.
- Controlar las ventas.
- Definir si se realizan las reparaciones menores sin consultar al cliente.
- Mantener la mejor imagen de la empresa tanto como sea posible.
- Promover un buen ambiente laboral.

### **Área ascensores**

Es responsable ante la Gerencia General por todas las tareas operativas y técnicas en el servicio de conservación de equipos de transporte vertical. Sus responsabilidades principales y autoridad son:

- Asegurar en sus áreas el permanente cumplimiento de las directivas establecidas en el sistema de gestión de la calidad.
- Consolidar con el personal operativo una conciencia de eficacia y calidad en los trabajos.
- Supervisar las tareas de instalación, modernización, reparación, reclamos y mantenimiento.
- Supervisar el cumplimiento con los plazos contractuales de los trabajos.
- Asignar y solicitar materiales para las reparaciones.

- Computar mano de obra para la aplicación en modernizaciones y reparaciones.
- Supervisar la realización de las inspecciones semestrales en los edificios.
- Llevar adelante las relaciones con los organismos de control (inspecciones municipales y de seguridad).
- Recibir los requerimientos sobre presupuestos.
- Inspeccionar a clientes abonados, no abonados y obras.
- Entregar a cada responsable de un trabajo la orden de trabajo.
- Planificar, organizar, implementar y controlar la acción del personal a su cargo, a fin de que éste realice los servicios de acuerdo a los métodos documentados y aprobados.
- Controlar y coordinar los trabajos ejecutados por proveedores a fin de verificar la correcta realización de los mismos.
- Adoptar en tiempo oportuno las acciones correctivas necesarias para prevenir desviaciones fuera de los límites fijados y que originen trabajos no conformes.
- Mantenerse y mantener informado sobre nuevas ordenanzas respecto de la conservación de ascensores.
- Analizar las observaciones de los representantes técnicos.
- Realizar un seguimiento de los servicios fuera del área metropolitana.
- Supervisar el diseño de instalaciones nuevas.
- Planificar y organizar acciones para prevenir la ocurrencia de no conformidades y disponer sobre los trabajos no conformes.
- Supervisar el cumplimiento de las normas de seguridad industrial e higiene.
- Coordinar y supervisar la solución de los reclamos de clientes.
- Respetar el orden, puntualidad, disciplina y limpieza en su área.
- Determinar las necesidades de formación de personal en su área.
- Calificar al personal de su área.
- Mantener la mejor imagen de la empresa tanto como sea posible
- Promover un buen ambiente laboral.

## **Representantes técnicos**

Dependen de la gerencia general y tienen la responsabilidad y autoridad de realizar todas las comprobaciones técnicas en las instalaciones de los clientes abonados. Sus responsabilidades principales y autoridad son:

- Verificar semestralmente en el lugar (inspección de campo) los sistemas de seguridad de todos los ascensores a los cuales la empresa presta el servicio de conservación.
- Ejercer la representación técnica de la empresa a los fines de realizar gestiones ante la autoridad municipal.
- Adoptar en tiempo oportuno las acciones correctivas necesarias para corregir desviaciones.
- Controlar y coordinar los trabajos realizados por proveedores a fin de verificar la correcta realización de los mismos.
- Coordinar y supervisar la solución de los reclamos de clientes.
- Realizar inspecciones iniciales de nuevos abonados.
- Preparar las planillas de control técnico y de seguridad.
- Determinar las fechas de las nuevas inspecciones.
- Clausurar máquinas que estén fuera de los parámetros de seguridad.
- Colaborar con la oficina técnica para la tramitación de los finales de obra.
- Asistir en la inspección de clientes que es realizada por parte de inspectores municipales.
- Promover la coordinación y la supervisión técnica de la ejecución de los proyectos de instalaciones.
- Promover la coordinación y supervisión técnica de la ejecución de los trabajos de reparación, modernización y servicio de mantenimiento de acuerdo con ordenanzas vigentes.
- Mantener la mejor imagen de la empresa tanto como sea posible.
- Promover un buen ambiente laboral.

## **Instalaciones y modernizaciones**

Depende del área Ascensores y tiene la responsabilidad y autoridad de coordinar todas las tareas de instalación, montaje y reparación de ascensores y montacargas. Sus responsabilidades principales y autoridad son:

- Realizar el montaje de equipos en obras.
- Planificar y ejecutar los montajes, de acuerdo con los requisitos establecidos.

- Ejecutar y controlar los trabajos de modernización y reparación.
- Cumplir las directivas establecidas en el sistema de gestión de la calidad.
- Informar a su superior acerca de cualquier disconformidad sobre las tareas.
- Cumplir las normas de seguridad industrial e higiene.
- Mantener la mejor imagen de la empresa tanto como sea posible.
- Contribuir a mantener un buen ambiente laboral.

### **Mantenimiento de ascensores**

Depende del área Ascensores y tiene la responsabilidad de realizar las tareas operativas de mantenimiento y reclamos técnicos. Sus responsabilidades principales y autoridad son:

- Recibir y atender los reclamos.
- Planificar las rutinas de servicio de mantenimiento de equipos abonados.
- Ejecutar reparaciones por reclamos de clientes abonados.
- Cumplir las normas de seguridad industrial e higiene.
- Cumplir las directivas establecidas en el sistema de gestión de la calidad.
- Informar a su superior acerca de cualquier disconformidad sobre las tareas a cumplir.
- Mantener la mejor imagen de la empresa tanto como sea posible.
- Contribuir a mantener un buen ambiente laboral.

### **Mantenimiento preventivo**

Depende de Mantenimiento de Ascensores y tiene la responsabilidad de realizar todas las tareas operativas necesarias para un mantenimiento preventivo de los mismos. Sus responsabilidades principales y autoridad son:

- Realizar las rutinas de servicio de mantenimiento de equipos abonados.
- Confeccionar las planillas correspondientes.
- Cumplir las normas de seguridad industrial e higiene.
- Cumplir las directivas establecidas en el sistema de gestión de la calidad.
- Informar a Mantenimiento de Ascensores o representante técnico acerca de cualquier disconformidad sobre las tareas a cumplir.
- Procurarse las herramientas necesarias para la realización de las tareas programadas.
- Verificar que se cumplan las medidas de seguridad impuestas por la empresa, según Resolución 319/99 de la Superintendencia de Riesgo del Trabajo.

- Registrar en los formularios de tareas mensuales la información solicitada en los mismos.
- Mantener en buen estado de funcionamiento los vehículos de transporte.
- Mantener un trato cordial y respetuoso con el cliente.
- Mantener las herramientas en perfecto estado de operatividad.
- Hacer firmar el remito de las tareas desarrolladas.
- Mantener el aseo personal de los empleados del área como también su indumentaria y calzado en buen estado.
- Canalizar las necesidades y expectativas de los clientes.
- Resolver, de acuerdo con la carga horaria, los inconvenientes que presente el ascensor, según lo informe el encargado, el administrador o un eventual cliente.
- Mantener la mejor imagen de la empresa tanto como sea posible.
- Contribuir a mantener un buen ambiente laboral.

### **Reclamos técnicos**

Depende de Mantenimiento Ascensores y tiene la responsabilidad de realizar las tareas operativas de mantenimiento y reclamos técnicos de ascensores. Sus responsabilidades principales y autoridad son:

- Recibir y atender los reclamos con total responsabilidad.
- Cumplir las directivas establecidas en el sistema de gestión de la calidad.
- Informar a Mantenimiento de Ascensores o representante técnico acerca de cualquier disconformidad sobre las tareas a cumplir.
- Disponer las herramientas necesarias para una correcta atención del servicio.
- Cumplir las medidas de seguridad, impuestas por la empresa, según Resolución 319 / 99 de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT).
- Mantener en buen estado de funcionamiento los vehículos a su cargo.
- Utilizar los elementos de seguridad y cumplir con los requisitos fijados.
- Mantener un trato cordial y respetuoso con el cliente.
- Mantener las herramientas en perfecto estado de operatividad.
- Hacer firmar el remito de las tareas desarrolladas el mismo día o, en su defecto, al día siguiente.
- Mantener pautas de higiene y aseo personal de los empleados del área como también la indumentaria y calzado en buen estado

- Registrar las actividades realizadas en los libros respectivos.
- Analizar, con Mantenimiento Ascensores, los reclamos atendidos en el último mes, verificando las causas que dieron origen a las mismas.
- Llevar consigo la documentación de las fallas.
- Mantener la mejor imagen de la empresa tanto como sea posible.
- Contribuir a mantener un buen ambiente laboral.

## **Reparaciones**

Depende de Mantenimiento de Ascensores y tiene la responsabilidad de realizar todas las tareas operativas de reparación de ascensores. Sus responsabilidades principales y autoridad son:

- Ejecutar y controlar los trabajos de reparación.
- Cumplir las directivas establecidas en el sistema de gestión de la calidad.
- Informar al superior correspondiente acerca de cualquier disconformidad sobre las tareas a cumplir.
- Cumplir las normas de seguridad industrial e higiene.
- Mantener la mejor imagen de la empresa tanto como sea posible.
- Contribuir a mantener un buen ambiente laboral.

## **Instalaciones nuevas**

Tal como figura en el organigrama antes expuesto, este es un departamento que depende del área de Instalaciones y Modernizaciones y tiene la responsabilidad de realizar las tareas operativas de instalaciones nuevas. Sus responsabilidades y autoridad principales son:

- Ejecutar y controlar los trabajos de instalaciones nuevas.
- Montar equipos en obras.
- Planificar y ejecutar montajes.
- Cumplir las directivas establecidas en el sistema de gestión de la calidad.
- Informar al superior correspondiente acerca de cualquier disconformidad sobre las tareas a cumplir.
- Cumplir las normas de seguridad industrial e higiene.
- Mantener la mejor imagen de la empresa tanto como sea posible.
- Contribuir a mantener un buen ambiente laboral.



## **Modernizaciones**

Depende de Instalaciones y Modernizaciones y tiene la responsabilidad de realizar las tareas operativas de modernización de ascensores. Sus responsabilidades y autoridad principales son:

- Ejecución y control de los trabajos de modernización.
- Cumplir las directivas establecidas en el sistema de gestión de la calidad.
- Informar al superior correspondiente acerca de cualquier disconformidad sobre las tareas a cumplir.
- Cumplir las normas de seguridad industrial e higiene.
- Mantener la mejor imagen de la empresa tanto como sea posible.
- Contribuir a mantener un buen ambiente laboral.

## **Área fabricación de máquinas de tracción**

Es responsable ante la gerencia general por todas las tareas operativas y técnicas en la fabricación de máquinas de tracción. Sus responsabilidades principales y autoridad son:

- Coordinar las actividades de todos los sectores a su cargo para lograr el normal desenvolvimiento del área.
- Contribuir al desarrollo de nuevos productos.
- Mantener el nivel de calidad especificado de procesos y productos.
- Mantener operativas las máquinas, herramientas y equipos.
- Planificar, distribuir y supervisar las tareas operativas en la planta.
- Planificar el embalaje y expedición de los productos.
- Concientizar al personal a su cargo para el cumplimiento de los objetivos de calidad, seguridad y orden establecidos.
- Coordinar con la Gerencia Comercial los posibles cambios en la programación, suministros de materiales o dificultades con los equipos.
- Controlar el orden, puntualidad, disciplina y limpieza del área.
- Seleccionar y capacitar (o hacer capacitar) al personal a su cargo.
- Verificar que se inspeccionen los procesos productivos de acuerdo con la documentación establecida.
- Estudiar e implementar mejoras en los productos para adecuarlos a los cambios que requiera el mercado y la normativa vigente.

- Estudiar, proponer e implementar la incorporación de nueva tecnología al proceso productivo para la reducción de costos y el mejoramiento de la calidad.
- Estudiar los requerimientos del cliente y elaborar ofertas técnicas cuando sea necesario.
- Suministrar asesoramiento técnico al cliente.
- Controlar el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad en su parte operativa para verificar su cumplimiento y perfeccionarlo.
- Analizar las causas de las disconformidades y realizar las correcciones necesarias al sistema para evitar que se repitan.
- Verificar el cumplimiento de las acciones correctivas / preventivas que se instrumenten.
- Impulsar las propuestas de oportunidades de mejora por parte del personal.
- Ser el nexo entre el cliente y la empresa en todas las cuestiones referidas a la calidad de los productos.
- Controlar la recepción de materiales.
- Cumplir con la planificación establecida por la Gerencia Comercial.
- Verificar que se mantengan en estado de calibración conocida todos los instrumentos de inspección y ensayo.
- Determinar las necesidades de formación de personal en su área.
- Calificar al personal de su área.
- Mantener la mejor imagen de la empresa tanto como sea posible.
- Promover un buen ambiente laboral.

### **Oficina técnica**

Depende del Área de fabricación de máquinas de tracción y tiene la responsabilidad y autoridad de coordinar todas las tareas de ingeniería. Sus responsabilidades principales y autoridad son:

- Preparar las solicitudes para el sector compras.
- Preparar las órdenes de fabricación de piezas de la maquina de tracción.
- Archivar y mantener los planos de fabricación.
- Efectuar cálculos técnicos.
- Obtener indicadores de gestión en planta.
- Distribuir en forma controlada la documentación.
- Controlar los registros de la calidad.
- Controlar la gestión de las disconformidades, acciones correctivas acciones preventivas y oportunidades de mejora.

- Mantener la mejor imagen de la empresa tanto como sea posible.
- Promover un buen ambiente laboral.

### **Producción de máquinas de tracción**

Depende del área de Fabricación de máquinas de tracción y tiene la responsabilidad de realizar las tareas operativas de fabricación, recepción de materiales, almacenamiento y entrega de las máquinas. Sus responsabilidades principales y autoridad son:

- Recibir y controlar los materiales enviados por los proveedores.
- Realizar las reparaciones y refacciones indicadas.
- Controlar el stock y almacenamiento de los insumos.
- Cuidar la limpieza del taller.
- Entregar los insumos necesarios para los trabajos en obras.
- Realizar trabajos de reparaciones de piezas y componentes de equipos.
- Cumplir normas de seguridad industrial e higiene.
- Realizar tareas de mantenimiento de equipos propios.
- Mantener la mejor imagen de la empresa tanto como sea posible.
- Contribuir a mantener un buen ambiente laboral.

### **Mecanizado**

Responsable, ante Producción de máquinas de tracción, de realizar las tareas de mecanizado de partes de máquinas de tracción de ascensores. Sus responsabilidades principales y autoridad son:

- Fabricar las piezas de acuerdo con planos e instrucciones.
- Realizar los controles de recepción de los insumos a procesar.
- Efectuar el auto control de las piezas fabricadas.
- Realizar el mantenimiento rutinario de las máquinas o herramientas utilizadas y de los equipos de producción.
- Realizar el movimiento de materiales y piezas en la planta.
- Cumplir con las pautas de seguridad e higiene.
- Cuidar la limpieza de su sector.
- Proponer oportunidades de mejora en su gestión.

- Cumplir con las acciones correctivas / preventivas en su área.
- Matrizar las piezas de acuerdo con planos e instrucciones.
- Realizar los controles de recepción de los insumos a procesar.
- Efectuar el auto control de las piezas matrizadas.
- Realizar el mantenimiento rutinario de las máquinas o herramientas utilizadas y equipos de producción.
- Realizar el movimiento de materiales y piezas en la planta.
- Cumplir con las pautas de seguridad e higiene.
- Cuidar la limpieza del sector.
- Proponer oportunidades de mejora en su gestión.
- Cumplir con las acciones correctivas / preventivas en su área.
- Bobinar los motores para las máquinas de tracción de acuerdo con planos e instrucciones.
- Realizar los controles de recepción de los insumos a utilizar.
- Efectuar el auto control de los motores bobinados.
- Realizar el mantenimiento rutinario de las máquinas o herramientas utilizadas y equipos de producción.
- Realizar el movimiento de materiales y piezas en la planta.
- Cumplir con las pautas de seguridad e higiene.
- Cuidar la limpieza de su sector.
- Proponer oportunidades de mejora en su gestión.
- Cumplir con las acciones correctivas / preventivas en su área.
- Contribuir a mantener un buen ambiente laboral.
- Mantener la mejor imagen de la empresa tanto como sea posible.

### **Armado**

Responsable, ante Producción de máquinas de tracción, de realizar las tareas de armado de las máquinas de tracción de ascensores. Sus responsabilidades principales y autoridad son:

- Montar las máquinas de tracción de acuerdo con las instrucciones respectivas.
- Realizar la inspección final de acuerdo con las instrucciones respectivas.
- Identificar cada máquina conforme a las instrucciones aplicables.
- Realizar el mantenimiento rutinario de los equipos de montaje.
- Realizar el embalaje que corresponda a la máquina de tracción.
- Cumplir con las pautas de seguridad e higiene.
- Cuidar la limpieza de su sector.

- Proponer oportunidades de mejora en su gestión.
- Cumplir con las acciones correctivas / preventivas en su área.
- Contribuir a mantener un buen ambiente laboral.
- Mantener la mejor imagen de la empresa tanto como sea posible.

## **Ventas**

Depende de la gerencia comercial y tiene la responsabilidad y autoridad de coordinar todas las tareas de nuevos proyectos para ventas. Sus responsabilidades principales y autoridad son:

- Mantener el contacto con clientes actuales y potenciales para instalaciones.
- Disponer de asesoramiento al cliente y propuestas de soluciones a sus requerimientos de transporte vertical.
- Confeccionar proyectos de instalaciones para satisfacer sus necesidades.
- Confeccionar los presupuestos para las instalaciones.
- Gestionar las ventas de instalaciones.
- Atender a clientes actuales y potenciales de servicio de mantenimiento, reparaciones y modernizaciones.
- Confeccionar los presupuestos para servicios de mantenimiento, reparaciones y modernizaciones
- Gestionar las ventas de servicios.
- Preparar los presupuestos.
- Contribuir a mantener un buen ambiente laboral.
- Mantener la mejor imagen de la empresa tanto como sea posible.

## **Administración**

Depende de la gerencia comercial y tiene la responsabilidad y autoridad de realizar todas las tareas de facturación y cobranzas. Sus responsabilidades principales y autoridad son:

- Emitir facturas por ventas, según leyes y ordenanzas vigentes.
- Realizar un seguimiento y la gestión de cobranzas.
- Ocuparse de la recolección, control y depósito de recaudaciones.
- Manejar la caja menor.
- Mantener relación con entidades bancarias.
- Preparar información financiera – bancaria.

- Poseer registros contables y emisión de balances periódicos.
- Estar atento a la conciliación de cuentas bancarias, proveedores y deudores.
- Controlar el remito y la factura del proveedor con la documentación de compra, previo al pago.
- Emitir los pagos.
- Emitir información contable para el gerente administrativo.
- Mantener los legajos de los proveedores aprobados.
- Confeccionar legajos para archivo.
- Confeccionar estadísticas del desempeño administrativo.
- Realizar imputaciones contables a los comprobantes de compra e insumos.
- Atender a proveedores.
- Contribuir a mantener un buen ambiente laboral.
- Mantener la mejor imagen de la empresa tanto como sea posible.

### **Compras**

Depende de la gerencia comercial y tiene la responsabilidad y autoridad de realizar todas las tareas de compras y pago a proveedores. Sus responsabilidades principales y autoridad son:

- Realizar la gestión ante proveedores y autorización de compras.
- Efectuar la aprobación de las notas de pedido.
- Realizar y mantener la evaluación de proveedores.
- Preparar las especificaciones de compra.
- Realizar comparativas de precios.
- Planificar los pagos.
- Contribuir a mantener un buen ambiente laboral.
- Mantener la mejor imagen de la empresa tanto como sea posible.

### **Personal**

Cabe destacar que este departamento no se encuentra consolidado, aunque las funciones que le serían asignadas por la dirección, se prevén en sus enunciados. Depende de la Gerencia Comercial y tiene la responsabilidad y autoridad de realizar todas las tareas relacionadas con el personal. Sus responsabilidades principales y autoridad son:

- Realizar la liquidación de remuneraciones y cargas sociales.
- Efectuar el control de ausentismo y accidentes de trabajo.
- Efectuar el mantenimiento de los legajos de cada persona.

- Confeccionar documentación para entes del Estado.
- Mantener relación con entes controladores del Estado.
- Elaborar un plan de formación de personal de todas las áreas de la empresa.
- Coordinar la capacitación planificada.
- Contribuir a mantener un buen ambiente laboral.
- Mantener la mejor imagen de la empresa tanto como sea posible.

Se señala como observación que en los puntos anteriores, se hace repetida alusión al ambiente laboral. Aunque esta intención de los directivos no ha sido posible ser llevada a la práctica de manera efectiva todavía, la misma se encuentra en proceso de desarrollo.

### **Licitaciones y relaciones con organismos públicos.**

Depende de la Gerencia Comercial y tiene la responsabilidad y autoridad de realizar todas las tareas relacionadas con los organismos públicos. Sus responsabilidades principales y autoridad son:

- Establecer y mantener las relaciones públicas.
- Generar nuevos negocios en los organismos públicos.
- Controlar las actividades en el proceso licitatorio que van, desde el estudio de los pliegos, hasta el despacho de las ofertas en tiempo y forma.
- Preparar las licitaciones para presentarlas en los plazos de su fecha de apertura.
- Contribuir a mantener un buen ambiente laboral.
- Mantener la mejor imagen de la empresa tanto como sea posible.

### **Mantenimiento de edificios especiales**

Es responsable ante la Gerencia General por todas las tareas operativas y técnicas en el servicio de mantenimiento de edificios especiales. Sus responsabilidades principales y autoridad son:

- Asegurar en su área el permanente cumplimiento de las directivas establecidas en el sistema de gestión de la calidad.
- Consolidar con el personal operativo una conciencia de eficiencia y calidad en los trabajos.

- Supervisar las tareas de mantenimiento en cada uno de los edificios especiales donde la empresa tenga servicios de mantenimiento electromecánico.
- Ocuparse de la asignación y pedido de materiales para los trabajos.
- Supervisar la realización de las inspecciones semestrales en los edificios.
- Llevar adelante las relaciones con los organismos de control (inspecciones municipales y de seguridad).
- Recibir los requerimientos sobre presupuestos.
- Entregar a cada responsable de un trabajo la orden de trabajo.
- Planificar, organizar, implementar y controlar la acción del personal a su cargo a fin de que éste realice los servicios de acuerdo con los métodos documentados y aprobados.
- Controlar y coordinar los trabajos ejecutados por proveedores a fin de verificar la correcta realización de los mismos.
- Adoptar, en tiempo oportuno, las acciones correctivas necesarias para prevenir desviaciones fuera de los límites fijados y que originen trabajos no conformes.
- Mantenerse y mantener informado sobre nuevas ordenanzas respecto de la conservación de ascensores.
- Planificar y organizar acciones para prevenir la ocurrencia de disconformidades y disponer sobre los trabajos no conformes.
- Supervisar el cumplimiento de las normas de seguridad industrial e higiene.
- Coordinar y supervisar la solución de los reclamos de clientes.
- Respetar el orden, puntualidad, disciplina y limpieza en su área.
- Determinar las necesidades de formación de personal en su área.
- Calificar al personal de su área.
- Mantener la mejor imagen de la empresa tanto como sea posible.
- Promover un buen ambiente laboral.

Como se puede observar, todas las unidades organizacionales tienen presente el cumplimiento de la legislación en cuanto a seguridad e higiene, la implementación adecuada en cada nivel del sistema de calidad elegido, la mejora de la imagen de la empresa y el mantenimiento de un buen ambiente laboral. Con esto se vuelve claramente visible la orientación interna (empleados) y externa (clientes) que manifiesta querer seguir la empresa para alcanzar sus objetivos.



A simple vista, en la determinación de las funciones no se observan mayores inconvenientes, sin embargo, por la complejidad de las tareas técnicas, se pueden producir superposición de funciones o entrecruzamiento de actividades.

Cuando de liderazgo organizacional se trata, no se observa en la estructura funciones que supongan una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones, ni un reconocimiento a las iniciativas. El equilibrio para una organización con subsistemas claramente diferenciados pero estrechamente vinculados entre sí, es sino difícil al menos compleja. Pero en un modelo tradicional como el que impera en este tipo de empresas, se hace más esfuerzos por la delimitación de actividades y funciones bien delimitadas por sectores. En detrimento de ese equilibrio esta modalidad tradicional no contempla la posibilidad de colocar agentes más libres que articulen funciones y sean nexos, además de distribuidor eficiente de actividades.

Como se ha mencionado en el marco teórico, una gestión de recursos humanos (RRHH) adecuada, es la encargada de maximizar la integración organizacional, el compromiso del empleado, la flexibilidad y la calidad en el trabajo.

#### **IV.8 Objetivos y expectativas**

El diagrama de flujo representa la forma más tradicional y práctica para especificar los detalles algorítmicos de un proceso. Se utiliza principalmente en programación, economía y procesos industriales.<sup>215</sup> Estos diagramas utilizan una serie de símbolos con significados especiales. En este sentido, son la representación gráfica de los pasos de un proceso, que se realiza para poder entenderlo mejor. Según Marta Novick,<sup>216</sup> son modelos tecnológicos utilizados para aprender los rudimentos de la programación lineal.

Aunque no es necesario usar un tipo especial de símbolos para crear un diagrama de flujo, existen algunos ampliamente utilizados, por lo que es adecuado conocerlos, ampliando así las posibilidades de crear un diagrama más claro y comprensible para crear un proceso lógico y con opciones múltiples adecuadas.

---

<sup>215</sup>Schneider, D. (1975).

<sup>216</sup>Novick (1999).

Se utilizan los símbolos indicados a continuación, estandarizados según ISO 5807:<sup>217</sup>

- ❖ Flecha. Indica el sentido y la trayectoria del proceso de información o tarea.
- ❖ Rectángulo. Se usa para representar un evento o proceso determinado. Éste es controlado dentro del diagrama de flujo en que se encuentra. Es el símbolo más comúnmente utilizado. Se usa para representar un evento que ocurre de forma automática y del cual, generalmente, se sigue una secuencia determinada.
- ❖ Rombo. Se utiliza para representar una condición. Normalmente el flujo de información entra por arriba y sale por un lado si la condición se cumple o sale por el lado opuesto si la condición no se cumple. El rombo especifica además que hay una bifurcación.
- ❖ Círculo. Representa un punto de conexión entre procesos. Se utiliza cuando es necesario dividir un diagrama de flujo en varias partes, por ejemplo por razones de espacio o simplicidad. Para distinguirlo de otros, debe darse una referencia dentro de él. La mayoría de las veces se utilizan números.

Existen, además, un sin fin de formas especiales para denotar las entradas, las salidas, los almacenamientos, etcétera.

De acuerdo con el estándar ISO, los símbolos e incluso las flechas deben tener ciertas características para permanecer dentro de sus lineamientos y ser considerados sintácticamente correctos. En el caso del círculo de conexión, se debe procurar usarlo sólo cuando se conecta con un proceso contenido dentro de la misma hoja. Existen también conectores de página, que asemejan a una casita y se utilizan para unir actividades que se encuentran en otra hoja. En los diagramas de flujo se presuponen los siguientes aspectos:

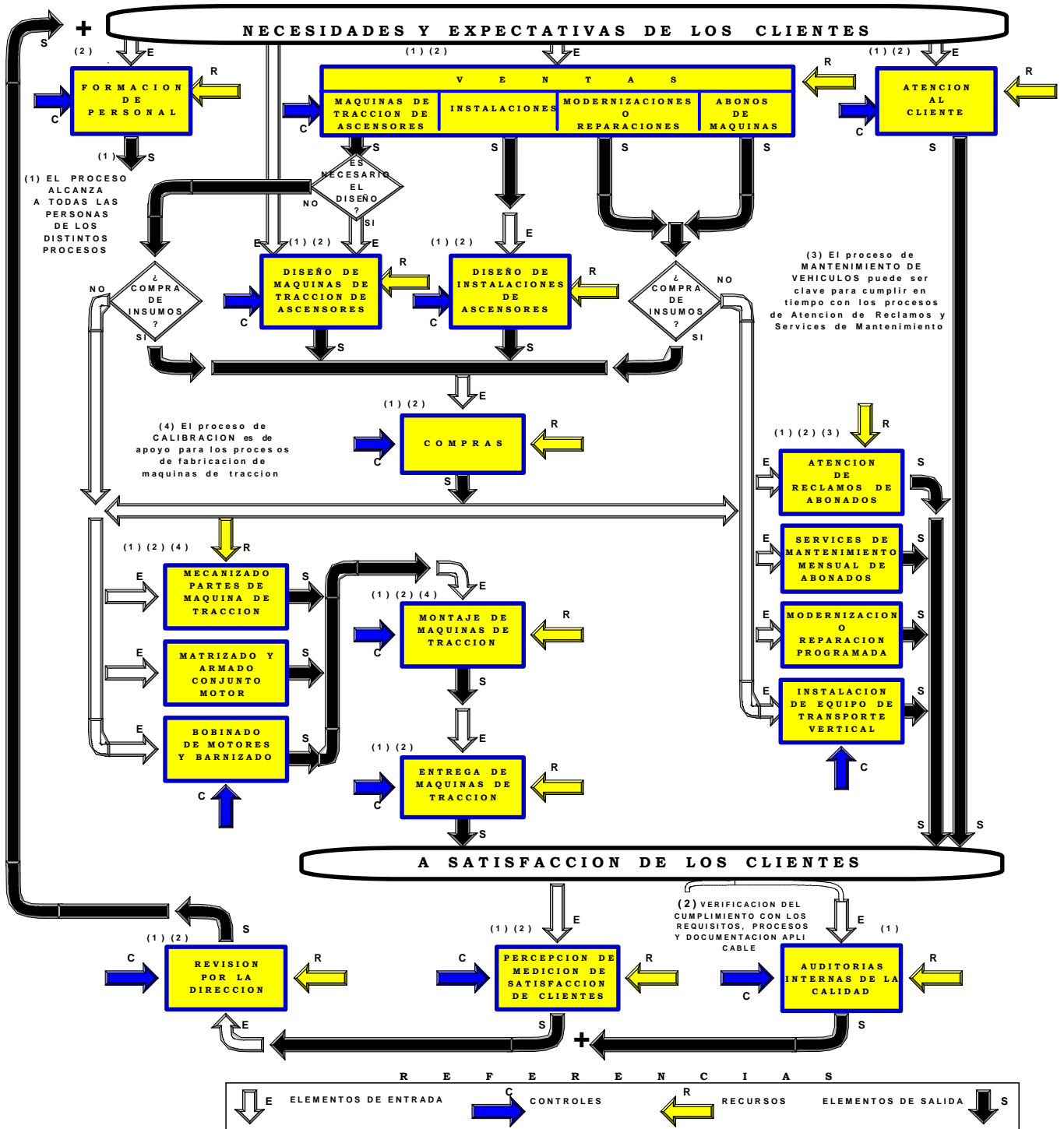
- Existe siempre un camino que permite llegar a una solución.
- Existe un único inicio del proceso.
- Existe un único punto de fin para el proceso de flujo, excepto en el rombo, que indica una comparación con dos caminos posibles y, además, una gran ayuda.

---

<sup>217</sup>Schneider, D. (1975).

En la diagramación, también se cuenta con una serie de símbolos auxiliares que no intervienen en el proceso del algoritmo, pero que pueden ser útiles para dar claridad a los dibujos. Al mismo tiempo, todo el proceso ha sido concebido sobre la base de las necesidades y expectativas de los clientes como punto de partida para el funcionamiento de esta empresa. En el siguiente diagrama se observa de modo gráfico los dichos vertidos previamente:

Figura 8: Necesidades y expectativas de los clientes, según los directivos



de la empresa 'Eleva S. A'

Fuente: Dirección de la empresa 'Eleva S. A'

En el gráfico anterior, los procesos que tienen como base las necesidades y expectativas de los clientes son:

- 1) Formación de personal
- 2) Diseño de máquinas de tracción de ascensores
- 3) Ventas
- 4) Atención al cliente

Este proceso, a su vez, está compuesto por otros que son necesarios para llevar a cabo la acción de la venta, diferenciando los productos ofrecidos por la empresa:

- i. Máquinas de tracción de ascensores
- ii. Instalaciones
- iii. Modernizaciones o reparaciones
- iv. Abonos de máquinas

De los anteriores, se derivan otros, que son analizados a continuación. Comencemos por detallar el proceso de Formación de personal. Esta área es clave para la empresa ya que no sólo es, en definitiva, quien realiza los trabajos que la posicionan en el mercado, sino que es la imagen de la empresa misma.

Como ya hemos explicado, para delinear un puesto se analiza su necesidad sobre la base de las funciones que se cumplirán y se selecciona luego el personal, con idéntico criterio.

La formación de personal es controlada por el área de recursos humanos, quien se encarga del monitoreo del cumplimiento de sus funciones, canaliza sus inquietudes y realiza acciones tendientes a actualizar los conocimientos técnicos requeridos ya sea por el avance de técnicas, de la ciencia o de reglamentaciones a las que los empleados deben adecuarse al desempeñar sus tareas cualquiera que sea el puesto que ocupen. A su vez, se cuenta para ello con recursos de capacitación y de constante actualización.

Por otra parte, el elemento de salida no puede ser más que el personal capacitado, calificado y apto para desempeñar sus funciones.

El segundo proceso objeto de análisis es el de diseño de máquinas de tracción de ascensores". El mismo también tiene su inicio sobre la base de las necesidades y expectativas de los clientes de la empresa.

No es posible exponer con palabras la representación gráfica del diagrama, y menos aún, en forma aislada ya que como en todo esquema de este tipo los diferentes procesos se encuentran interrelacionados. Por tal razón, debemos indicar que el sector se encuentra bajo el control del área encargada de la compra de insumos y a su vez controla y sirve de recurso para el desarrollo del proceso de diseño de instalaciones de ascensores. Asimismo, para el desarrollo de este proceso, es indispensable contar con los recursos provenientes de la compra de insumos.

Queda claro, entonces, que estos procesos de diseño son dos de los elementos de salida junto con las decisiones de compra de insumos para dar paso al proceso de compras de los mismos, necesarios tanto para el desarrollo del diseño de máquinas como para el desarrollo del diseño de las instalaciones de los ascensores.

El tercer proceso que analizaremos es el de las ventas que, como también se ha explicado, determina la necesidad de toma de decisiones sobre la compra de insumos.

Los recursos de las ventas están dados por el resultado del proceso de atención al cliente, y a su vez las ventas controlan este proceso ya que no puede tenerse por calificado a un cliente, si no existe, de parte de aquél una compra a la empresa hecha en forma previa.

Los procesos de atención a clientes comprenden también otros que son parte de estos últimos, como la atención de reclamos de los abonados, los servicios de mantenimiento mensuales, las modernizaciones o reparaciones programadas o el proceso de nueva instalación de un equipo. Todos ellos tienen como entrada y salida, a la vez, la satisfacción del cliente y el cumplimiento de sus expectativas y son quienes, en forma indirecta pero definitiva, controlan el funcionamiento de todos los procesos de la empresa y dan la pauta de la necesidad del cambio en el diagrama u otra reforma.

En otro orden de cosas, la entrega de las maquinarias debe ser el resultado del trabajo de diferentes áreas encargadas de los procesos de mecanizado de las partes

de las máquinas, su armado y el bobinado de los motores, cuyo resultado final es consecuentemente el montaje de las máquinas, que constituye uno de los productos que la empresa coloca en el mercado y cuyo fin es la entrega a los compradores.

Otro proceso sumamente importante para que la empresa logre mantenerse en el mercado es la medición de la satisfacción de los clientes. Este control lo realiza la Dirección de acuerdo con la información que le es proporcionada respecto del mercado, y además las auditorías de calidad que se realizan son un medio para garantizar que esa información sea fidedigna.

Luego viene la revisión por la dirección, la percepción y evaluación de encuestas de satisfacción y las auditorías internas de la calidad, y comienza nuevamente la retroalimentación, para volver a iniciar el proceso.

#### **IV.9 Tratamiento de la información**

Existen distintos documentos internos que detallan la metodología establecida para cada uno de los procesos desarrollados en el sistema de gestión de la calidad de la empresa:

- ✓ Los procedimientos son documentos controlados que establecen el objetivo y alcance de un proceso: qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo debe hacerse; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y, por último, cómo debe controlarse y registrarse.
- ✓ Las instrucciones son documentos controlados que establecen las indicaciones para ejecutar un proceso específico u operativo.
- ✓ Los formularios o planillas, que se desprenden de la aplicación de cada procedimiento o instrucción, permiten que se registren los resultados de los procesos para ofrecer las evidencias objetivas de su cumplimiento y proceder a analizar los datos para la mejora continua de ese proceso.
- ✓ Las especificaciones son documentos controlados que establecen los requisitos precisos para definir un producto o servicio. Existen especificaciones para la venta de los productos y para la compra de los insumos.

- ✓ Los documentos externos son emitidos por una autoridad externa a la empresa (ley, norma, decreto, código, reglamento).
- ✓ En el procedimiento interno de control de documentación se detalla la metodología para el control de toda la documentación de la empresa. En este procedimiento se definen las responsabilidades de la revisión, aprobación, distribución y actualización de la documentación interna, para asegurar que la revisión vigente de cada documento se encuentre en el lugar que corresponda.
- ✓ Los registros de la calidad son documentos que proveen evidencias objetivas sobre los resultados obtenidos en los procesos, lo que permite analizar esos datos para la mejora continua del proceso que le dio origen.

Los registros de la calidad mínimos exigibles por la implementación del sistema de gestión de la calidad acorde a la norma ISO 9001 /2000 son los siguientes:<sup>218</sup>

- ▢ Revisión del sistema de gestión de la calidad por la dirección.
- ▢ Educación, formación, habilidades y experiencia del personal afectado al sistema.
- ▢ Evidencias de la realización de los productos o servicios acorde a la planificación establecida.
- ▢ Revisión de los contratos con los clientes.
- ▢ Evidencias del tratamiento de las quejas de los clientes.
- ▢ Evidencias del estudio de los elementos de entrada del diseño.
- ▢ Evidencias del estudio de la revisión del diseño.
- ▢ Evidencias del estudio de la verificación del diseño.
- ▢ Evidencias del estudio de la validación del diseño.
- ▢ Evidencias del estudio de los cambios del diseño.
- ▢ Resultados de las evaluaciones y seguimiento del desempeño de proveedores.
- ▢ Resultados de las validaciones de los procesos especiales (cuando corresponda).
- ▢ Evidencias de la identificación del producto para su trazabilidad (cuando corresponda).
- ▢ Evidencias de la identificación del bien de un cliente (cuando corresponda).

---

<sup>218</sup>Schneider, D. (1975).



- Informes de las calibraciones y verificaciones de los instrumentos de medición y ensayo.
- Informes de las auditorias internas.
- Evidencias del control final del producto o servicio.
- Informes de no conformidades.
- Informes de acciones correctivas.
- Informes de acciones preventivas.

Estos registros de la calidad deben ser legibles, estar conservados en lugares de fácil acceso y en condiciones ambientales adecuadas, a los efectos de impedir su daño, deterioro o pérdida. Pueden estar sobre papel o en un soporte informático.

En el procedimiento de control de los registros de la calidad, se detalla la metodología para el control de los mismos, se definen las responsabilidades para la identificación, archivo, recuperación, protección, acceso y definición del tiempo de conservación y disposición de cada tipo de registro de la calidad.

En conclusión el tratamiento de la información se delimita a cumplimentar los requisitos estipulados por las normas internacionales de control de calidad, no existen referencias o recomendaciones externas a dichos requerimientos, ello por un lado permite que la información circule de una manera organizada, sin embargo es posible, de acuerdo a las exigencias tecnológicas cada vez más dinámicas y a las oportunidades que la misma tecnología brinda, de incorporar en el tratamiento de la información, herramientas novedosas y más operativas. En este sentido, existen empresas de servicios de almacenamiento y manejo de la información que ofrecen servicios de asesoramiento para que las organizaciones exploren las herramientas adecuadas a su situación.

#### **IV.10 Delimitación del Escenario**

El sector de mantenimiento de ascensores ha sido altamente dinámico en la última década. Con la complejidad y la turbulencia creciente que experimenta el entorno, la eficiencia –definida como la relación establecida entre los recursos empleados y su costo; o como el modo de alcanzar objetivos prefijados a partir de una determinada combinación establecida entre inputs utilizados y outputs obtenidos - es una condición necesaria aunque no suficiente: se requiere también de la eficacia, entendida ésta como la medida en que se consiguen los objetivos programados de una empresa, asentada en la relación outputs logrados/ outputs deseados.

En el entorno actual, tan fluctuante, la gestión debe volcarse a la evolución y las tendencias del mercado, ya que de ellas depende la capacidad de adaptación y control de los cambios, factores esenciales y determinantes de los resultados de la organización. Actualmente, la empresa cuenta con una cartera de clientes que se encuentra en leve expansión, constituyendo un objetivo prioritario lograr su fidelización, teniendo en cuenta que, toda vez que ocurre un aumento indiscriminado de las expensas, los consorcios y administradores de edificios tienden a variar de empresa proveedora de estos servicios, con el fin de abaratar costos.

#### **IV.10.1 Estrategia Competitiva**

En la estrategia competitiva se interponen aspectos de difícil regulación y estímulo, como la imaginación, la creatividad y el liderazgo de los supervisores y jefes de área. Es muy importante tener en cuenta que en muchas oportunidades el público tiene la “demanda apagada”, y allí hay que indagar -incluso entrever- qué productos y servicios resultarán de su satisfacción y estarán preparados a absorber en función de aspectos como el importe, su contenido, su modo de uso y seguridad, etc.

En el área de servicios, esta firma pertenece a un grupo de empresas de mediana envergadura, con fuerte competencia en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires, donde a la luz de la normativa vigente a partir de 1995 se han registrado entre 800 y 1000 compañías dedicadas a la manutención de ascensores (evidenciando un sector de fuerte crecimiento en los últimos años a pesar de las crisis sobrevenidas a partir de 2002, en que las utilidades se vieron seriamente comprometidas, afectando en muchos casos la calidad de servicio ofrecida, sobre todo en el caso de microempresas). Este conjunto abarca desde grandes organizaciones multinacionales (Otis, Schindler, Thyssen, etc) hasta pequeños emprendimientos unipersonales.

Sobre esta práctica estratégica, no se observan trabajos en pos de la creatividad de los empleados muy desarrolladas, en este sentido, las grandes empresas y multinacionales tienen una cultura de los RRHH que incluyen más cantidad y diversidad de acciones que motivan y acrecientan la creatividad del personal. Así los cursos de supervivencia, los concursos internos y otras propuestas propias de las grandes empresas no son aprovechadas por Eleva o por empresas similares.

#### IV.10.2 Ventajas competitivas en el servicio de mantenimiento

De acuerdo con Porter,<sup>219</sup> el concepto de ventaja competitiva se refiere a la posesión por parte de la empresa de ciertos elementos (recursos, capacidades, productos, etc.), en una medida que no alcanzan a tener los competidores, lo que les brinda una posición competitiva superior. La posición competitiva es el lugar que ocupa la organización en relación con su competencia, sobre la base de una determinada cantidad de variables económico-financieras: margen bruto de ganancias, rentabilidad de las ventas, rentabilidad económica, rentabilidad financiera, productividad del trabajo, productividad horaria, eficiencia en costos, solvencia financiera y evolución en el mercado.<sup>220</sup>

Continuando con esta definición, la competitividad es concebida como la capacidad de las organizaciones de generar y mantener beneficios en entornos cambiantes.<sup>221</sup> El valor agregado o la diferenciación aparecerán a partir de las diferentes estrategias que se adopten en la capacitación del recurso humano y el conocimiento del grado de satisfacción de la demanda. Conocer el grado de satisfacción de la demanda es una de las acciones fundamentales que deben realizarse en el sector donde opera la empresa antes de emprender una estrategia para promocionar un servicio de las características del mantenimiento de ascensores, ya que con los datos que se obtengan se puede conocer mejor la posición de la empresa respecto de sus principales competidores. Para ello, se requiere también un cuidadoso estudio de la oferta para la correcta toma de decisiones, y para reforzar las ventajas competitivas existentes

En el caso de la empresa objeto de estudio, las ventajas competitivas que ostenta, a priori, son las siguientes:<sup>222</sup>

- Tiene un desarrollo que permite un posicionamiento sólido.
- *Know How* para la instalación y mantenimiento de equipos de última generación.
- Recursos humanos calificados (aunque debe profundizarse en la formación continua).
- Solvencia financiera e impositiva.

---

<sup>219</sup>Porter, M. E. (1999).

<sup>220</sup>Porter, M. E. (1999).

<sup>221</sup>Ibidem.

<sup>222</sup>'Eleva S.A.' (2008). p. 21.

Estas ventajas serán sostenibles en el mediano y largo plazo, siempre y cuando se genere una lealtad a la empresa en edificios y consorcios dentro del radio donde opera la misma, lo cual se puede lograr a través de un servicio de calidad sostenido. Una manera de desarrollar la lealtad está relacionada con la distribución del liderazgo, para ello las políticas de jerarquizar al personal más experto o con mayor antigüedad con estímulos materiales pueden ser el inicio para generar capacitaciones internas o ensayos de nuevas soluciones hacia los clientes. Fomentar estas prácticas requiere de parte de la gerencia la capacidad de planear y organizar los eventos en los que se puedan desarrollar.

Cuando de liderazgo organizacional se refiere, no debe escaparse que un factor decisivo para ejercerlo en forma competente tiene que ver con la implementación de actividades que evalúan, mejoran y superan los objetivos propuestos. De esta manera se cumple el objetivo de supervisar y además se anima al personal a desarrollar nuevas expectativas para cumplimentar.

#### **IV.11. Evaluación de la productividad.**

En función de todo lo presentado y en base a los objetivos de la investigación, se precisa delimitar criterios de evaluación de la productividad que están directamente relacionados con el clima laboral imperante.

En síntesis, se seleccionaron los siguientes criterios y se evaluaron su desarrollo en dos períodos consecutivos, años 2007-2008.

**Figura 9: Evaluación de la productividad en el periodo 2007-2008**

Criterios de evaluación		Períodos		Observaciones
		2007	2008	
<b>Efectividad de los objetivos de la empresa :</b>  - <b>en relación a los clientes</b>	Mejora en las evaluaciones de satisfacción	No hay mejora	No hay mejora	Se aplican encuestas a los clientes en forma esporádica.
	Fidelidad	Estable	No hay mejora	
	Aumento de incorporaciones	Cumplido	No hay mejora	
	Mejoras en la venta de productos	Cumplido	No hay mejora	Si bien no disminuyó la venta, los productos fueron de menor valor
	Eficacia en la solución de reclamos	Cumplido	No hay mejora	Igual N° de reclamos recibidos.
- <b>En relación a empleados</b>	Mejora de la formación del personal	Cumplido	Cumplido	Las capacitaciones fueron financiadas por los propios empleados.
	Mejora de la calificación	Estable	Cumplido	
- <b>En relación a proveedores</b>	Disminuir horas perdidas	No hay mejora	No hay mejora	
	Disminuir N° de accidentes registrados	Estable	Incumplido	
<b>Características de las condiciones del personal</b>	Rotación de personal	Estable	Aumento	Mayor rotación en los puestos menos calificados.
	Remuneración por productividad	Aumento	No hay mejora	Existen remuneraciones no contributivas.
	Convenios colectivos	No se registran	No se registran	
	Sindicalización	No se registran	No se registran	
	Disminución de Accidentes laborales	Estable	No se registran	Se evaluó en porcentajes según la cantidad de clientes atendidos por año
	Capacitación ofrecida por la empresa	No se registran	No se registran	
	Aumento de Juicios iniciados por exempleados	Estable	Aumento	

Fuente: Elaboración propia

El registro de indicadores como satisfacción de los clientes, mejoras en la productividad o disminución de la rotación de empleados pueden ofrecer los indicios acerca del nivel de respuesta que la organización ofrece para el sostenimiento de sus

valores y el cumplimiento de sus metas. La evaluación del cumplimiento de los propios objetivos empresariales da cuenta de una falta de actividades que sostengan directamente los propósitos. En ese sentido no se observaron por parte de los gerentes o directores entrevistados, ninguna crítica o cuestionamiento de las actividades emprendidas, sin embargo si pudieron detectarse acciones que generan una contradicción sobre los objetivos propuestos, especialmente en relación al personal y a los clientes.

Sobre el personal existe una tendencia a no discutir las condiciones de trabajo con ningún nivel subalterno, ni discutir condiciones salariales con representantes gremiales.

En lo que se refiere a la capacitación del personal, el premio por antigüedad –a modo de ejemplo- no es una suma significativa en la masa salarial. Las actividades de capacitación organizadas por la empresa son nulas, existen algunas recomendaciones y actualizaciones en materia de seguridad y equipamiento, pero al decir de los empleados, no sienten que la inversión sea significativa.

En cuanto a los clientes, aunque todas las políticas de la empresa declaran la prioridad en la satisfacción de sus demandas, sin embargo es interesante observar la mecánica de resolución de conflictos. En ocasiones la comunicación de la empresa hacia los clientes se ve perjudicada por conflictos o ruidos en el canal, generando una queja allí donde previamente no existía, (por ejemplo se registraron quejas por la atención de las llamadas o por el mal funcionamiento de la línea 0-800); esto genera cierto malestar o disposición negativa hacia las acciones de mantenimiento y reparación posterior. Esa desarticulación de respuestas no siempre es detectada por el personal supervisor quien termina asumiendo una distorsionada o parcial concadenación de causas y efectos.

Algo similar ocurre en materia de productividad, en ocasiones la pérdida de horas de trabajo por reparaciones son producto de erróneas decisiones en el proceso de mantenimiento o selección de proveedores. Los criterios de racionalización de costos pueden ocasionar un aumento en el número de reclamos sin ser detectados ni corregidos. Quienes se encargan del mantenimiento no tienen el poder de decisión para revertir la situación. También puede ocurrir que no dispongan de la información o el tiempo para evaluar el proceso de mantenimiento en forma integral. De esta manera lo que prevalece en las comunicaciones de la organización es inconstancia y cierta

incoherencia entre la política anunciada y la producida. Así el liderazgo ofrece un frente débil en materia de efectividad para transmitir un mensaje, lo que a simple vista afecta el clima laboral imperante y la productividad resultante de la misma.

Se aplicaron dos encuestas sobre el clima laboral y la productividad a veintidos trabajadores de la empresa en estudio. Se trata de personal que brinda el servicio de mantenimiento preventivo en la Ciudad de Buenos Aires. Posteriormente, se procedió a determinar mediante la prueba Chi cuadrada la relación entre las variables clima laboral y productividad en esta Pyme.

Se elaboró la tabla de contingencia de las frecuencias observadas y frecuencias esperadas de las variables clima laboral con sus categorías insatisfactorio, indiferente y satisfactorio y de la variable productividad, presentada en categorías: baja, media y alta.

**Tabla de Contingencia con las Frecuencias Observadas**

		Productividad			Total
		Baja	Media	Alta	
Clima Laboral	Satisfactorio	2	0	1	3
	Indiferente	1	2	0	3
	Insatisfactorio	14	1	1	16
	Total	17	3	2	22

**Tabla de Contingencia con las Frecuencias Esperadas**

		Productividad			Total
		Baja	Media	Alta	
Clima Laboral	Satisfactorio	2.32	0.41	0.27	3.00
	Indiferente	2.32	0.41	0.27	3.00
	Insatisfactorio	12.36	2.18	1.45	16.00
	Total	17.00	3.00	2.00	22.00

Con estos datos se procedió a determinar el valor de la Chi cuadrada.

O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	$\frac{(O-E)^2}{E}$
2	2.32	-0.32	0.10	0.04
1	2.32	-1.32	1.74	0.75
14	12.36	1.64	2.68	0.22
0	0.41	-0.41	0.17	0.41
2	0.41	1.59	2.53	6.19
1	2.18	-1.18	1.40	0.64
1	0.27	0.73	0.53	1.94
0	0.27	-0.27	0.07	0.27
1	1.45	-0.45	0.21	0.14
$\chi^2 =$				10.60

Como la Chi cuadrada calculada ( $\chi^2=10.60$ ) es mayor a la Chi cuadrada tabulada (9.488) con un nivel de confianza de 0.05 y 4 grados de libertad, entonces las variables clima laboral y productividad de las Pymes analizadas están relacionadas.

En términos generales para lograr mejorar la productividad, dada su relación con el clima laboral, considero pertinente propiciar mejores condiciones de trabajo, el trato brindado al personal y la compensación por el desempeño logrado.

Por ejemplo, si el personal es productivo en setiembre, se le debe recompensar por esta labor mediante un bono de productividad, que deberá ser pagado en octubre, de tal forma que por cada mes que el trabajador sea productivo, sabrá que el mes siguiente será recompensado y continuará desempeñándose mejor. Si el personal no es productivo, entonces no percibirá el bono de productividad. La productividad lograda por el trabajador en la prestación de servicios de la Pyme permitirá financiar el bono de productividad.





### V.1 Población o universo a estudiar: Características del sector

El universo a estudiar fueron los operarios dependientes de empresas Pymes, dedicadas a brindar servicios de mantenimiento de instalaciones de transporte vertical en edificios de la Ciudad de Buenos Aires. Estos equipamientos incluyen: ascensores, montacargas, escaleras mecánicas, rampas móviles para garajes y aparatos similares que utilicen mecanismos relacionados, como portones levadizos y otros.

El estudio se llevó a cabo en empresas dedicadas a este fin, en distintas zonas del territorio de la Ciudad de Buenos Aires y alrededores se encuentran registradas unas 700 que desempeñan este tipo de tareas en las oficinas del Gobierno de la Ciudad (casi todas dentro de la categoría de Pymes).

La cantidad de empleados en cada una de ellas varía ampliamente; desde los emprendimientos de menos de diez personas, hasta establecimientos medianos -con talleres de reparación propios y una estructura de administración importante- que cuentan con alrededor de cien trabajadores.

Los sujetos elegidos para realizar el sondeo fueron aquellos pertenecientes al área operativa de la firma; es decir, los individuos que deben trabajar directamente en las instalaciones existentes en propiedades de los clientes (tanto en edificios de vivienda como de oficinas) y además mantener estrecho contacto con ellos. De su rendimiento, interacción personal y solvencia para solucionar problemas específicos que se presenten –en suma de su competencia para las tareas que le son previstas-, depende la supervivencia de este tipo de empresas. Por lo anterior acotamos nuestro trabajo de campo a esta población de empleados, sin tener en cuenta, en una primera aproximación, los dependientes afectados a tareas de oficina o administrativas. Un análisis integral de todos los integrantes de la organización podría ser motivo de otro estudio.

De algún modo podríamos decir que enfocamos la recolección de información principalmente de la base de la pirámide empresarial que resulta a su vez la base de su permanencia y expansión.

Como resulta obvio el número de individuos objeto de análisis en cada establecimiento varía ampliamente, desde una cantidad de dos (en un micro-emprendimiento), hasta alrededor de doce o más, en empresas de tamaño medio. Una evaluación ponderada de la población total arrojó un universo de unos tres mil individuos. Sobre esta base, se calculará en los pasos que siguen, una muestra de trabajadores para ser entrevistados.

### Conceptos básicos de estadística para la obtención de la muestra a evaluar:

Cuando se conoce el tamaño de la población, en este caso 3,000 trabajadores, se aplica la siguiente fórmula<sup>223</sup>:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(N-1) * E^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

Z = Valor de la distribución normal estandarizada correspondiente al nivel de confianza elegido.

E = Máximo de error permisible.

p = Es la proporción de la población que tiene la característica de interés o que interesa medir. Puede ser un dato histórico o determinado mediante una muestra piloto. Si este dato no es calculable se asume que es 0.50, es decir, se asume que el 50% de la población tiene la característica de interés que se medirá<sup>224</sup>.

q = 1 – p = Es la proporción de la población que no tiene la característica de interés.

El tamaño de la población fue de 3,000 operarios (N). Se consideró un nivel de confianza de 95% cuyo valor (Z) en la tabla es 1.96, 5% de error (E = 100%-95%), una proporción de la población con la característica de interés 0.55 (p = 0.50 + 0.05) y una proporción de la población que no tiene esta característica 0.45 (q = 1 – 0.55). Estos datos fueron reemplazados en la fórmula anterior:

<sup>223</sup> Banco Interamericano de Desarrollo (2000). p. 48.

<sup>224</sup> Ibid, p. 48.

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.55) * (0.45) * (3,000)}{(3,000-1) * (0.05)^2 + (1.96)^2 * (0.55) * (0.45)}$$

n = 337.63

se adopta : n = 338

De esta forma quedó definido el número de 338 trabajadores que fueron encuestados, quienes eran dependientes y se desempeñaban en distintas Pymes del sector de transporte vertical. Cada uno de los encuestados fue elegido al azar.

Este tamaño de muestra fue distribuida entre el número de Pymes dedicadas al servicio de transporte vertical en la Ciudad de Buenos Aires. Se procedió a agrupar las Pymes de acuerdo al número de trabajadores. Por ejemplo, hay 400 operarios en Pymes de 1-2 trabajadores. Así, se aplicó la proporcionalidad de la muestra entre cada subpoblación de Pymes. Por ejemplo, en las Pymes de 1-2 trabajadores se dividió la subpoblación (400) entre la población total (3000) y se multiplicó por el tamaño de muestra (338) y el número de trabajadores a ser encuestados resultó 45 (400/3000 x 338).

**Figura 10: Población y Muestra de Trabajadores de las Pymes analizadas**

Trabajadores por pyme	Población	Muestra
1-2	400	45
3-4	900	101
5-6	950	107
7-8	370	42
9-10	230	26
Más de 10	150	17
<b>Total</b>	<b>3000</b>	<b>338</b>

Fuente: Elaboración propia

## V.2 Encuestas como instrumento de sondeo: entorno económico-social

En este apartado se incluyen y exponen los resultados del trabajo de campo, describiéndose el modo en que se aplicó el instrumento de recolección de datos, y el análisis de las respuestas de los encuestados y entrevistados. En principio, el análisis de los datos extraídos del trabajo de campo se llevó a cabo tomando en cuenta como ejes los objetivos y las variables de las hipótesis de la investigación.

El objetivo general de este trabajo fue determinar la relación entre el clima laboral y la productividad de las Pymes del sector de transporte vertical en Buenos Aires.

Asimismo, se ha propuesto como hipótesis general: Es posible que exista una relación entre el clima laboral y la productividad en las Pymes del sector de transporte vertical en Buenos Aires.

Las variables de estudio fueron el clima laboral y la productividad en las Pymes de este sector industrial. Para cada una se ha utilizado una encuesta que fue aplicada a los trabajadores de este tipo de empresas.

### **V.3 Características del universo**

Acerca de los encuestados, como datos relevantes se puede señalar que su promedio de edad se ubica en los 34 años, los más jóvenes están en promedio de 20 años y los de mayor edad alrededor de 50 años, por lo que se trata de un conjunto de personas relativamente maduras, siendo todos ellos varones. (Ver ANEXO I)

Todos los encuestados han cursado la escuela primaria y, alrededor del 60%, el secundario completo. Por otra parte, entre un 50% y un 60% de los individuos poseen capacitación técnica en producción, instalación y mantenimiento de vehículos de tracción vertical. El promedio de años trabajados en la empresa cubre un intervalo de 1 a 10 años; por lo tanto, muchos cuentan con una considerable experiencia práctica, sin embargo con escasa profundidad y en general raramente resultantes de capacitaciones formales recibidas por la Pyme.

### **Impresiones a la hora de hacer las encuestas**

La experiencia fue mutuamente positiva ya que las consultas efectuadas hicieron que muchos individuos se replantearan distintos aspectos en su ámbito de trabajo, a la vez que el encuestador que se encuentra realizando una investigación, tomó estrecho contacto con las realidades estudiadas previamente en la teoría.

Fue sorprendente la voluntad de las personas en colaborar, su disponibilidad y gentileza en dedicar algo de su valioso tiempo para responder al instrumento.

En otro orden de cosas, fue necesario el desplazamiento a diferentes sitios de Buenos Aires. En algunos casos, para acceder directamente a los lugares de trabajo como obras y edificios. En otras oportunidades, luego de dejar el cuestionario, para retirar las encuestas completas en las oficinas comerciales del centro de la ciudad. Resultó una sorpresa agradable verificar que los miembros de la muestra dedicaron un tiempo valioso a comunicar sus experiencias. Aparentemente, ellos tuvieron un interés personal en esta herramienta, porque la misma les permitió canalizar más concretamente sus inquietudes principales y tomar conciencia de algunos puntos que, si bien era motivo de fastidio e incomodidad, no se los consideraba como susceptibles de cambio u optimización.

Los pocos casos en los que no se ha obtenido respuesta porque el entrevistado no concurrió al sitio pactado o porque no llenaron la encuesta, se debieron fundamentalmente a problemas de horarios, que resulta un punto a considerar de estos trabajos de mantenimiento, en que se le pide al operario una disponibilidad de horarios particular: se debe estar disponible para retrasos en la finalización de la jornada, llamadas de clientes a horas diversas (para lo que se designan uno o dos técnicos de guardia), por lo que puedo decir que no hubo en general rechazo a responder las consultas efectuadas, mas bien he notado escepticismo en varios casos, que no se prestaron a “perder el tiempo” por motivo que en su experiencia las cosas no cambiarían con respecto a cómo se encontraban planteadas; esto se dio sobre todo entre algunos trabajadores con mayor antigüedad en el ramo.

Conocí diferentes personas, me interioricé en su modo de afrontar las actividades diarias y pude observar de cerca el gran aporte que muchos estos operarios silenciosamente y sin mayor reconocimiento significan para el crecimiento de las empresas a las que sirven.

En el proceso de llevar a cabo las consultas efectuadas a los operarios, me fue de particular utilidad la experiencia personal recogida durante varios años de desempeño en las distintas áreas de empresas del sector, desde mi participación en la producción de máquinas y repuestos, en el proceso para la obtención de certificación de gestión de calidad ISO 9001, en mi rol de responsable técnico de servicios de mantenimiento verificando el grado de cumplimiento con la normativa vigente, así como de forma inevitable representar una función de nexo entre el cliente y usuario de estos sistemas con la empresa prestataria de los servicios de manutención.

Esta tarea, que incluía inspecciones detalladas mensuales y semestrales de las distintas partes de las unidades elevadoras, implicaba además la responsabilidad de certificar mediante rúbrica en un libro de actas destinado a estos efectos, que la práctica de los servicios de conservación en los mencionados sistemas de elevación, se habían llevado a cabo adecuadamente. En definitiva, las funciones que desempeñaba ante las autoridades del gobierno de la ciudad de Buenos Aires y ante la empresa (o empresas), eran de representación técnica, con los compromisos que ello trae aparejado para un profesional que se encuentra registrado en un órgano colegiado de control.

En el cumplimiento de estas funciones, he trabajado en estrecho contacto con los técnicos y empleados encargados de llevar a cabo las tareas de mantenimiento preventivo (previstas en la legislación y en el código de edificación de Buenos Aires) y correctivo, escuchando su fastidio ante ciertas circunstancias, necesidades, colaborando con sus quehaceres, y conociendo con bastante profundidad sus necesidades no solo económicas.

Estos años de desempeño en este sector, fueron creando la convicción de que una organización puede ser dirigida de manera distinta a la experimentada cotidianamente personalmente, pensando fundamentalmente en la importancia de mantener un mejor clima en el ámbito de trabajo y efectiva colaboración entre compañeros. Estaba seguro de que un mejor estado de ánimo, motivación y expectativas de reconocimiento de logros, no solo representaba una necesidad humana fundamental a satisfacer, sino que además he comprobado en innumerables ocasiones cómo terminan siendo positivas en cuanto al rendimiento individual y para la economía de una empresa. Asimismo, he visto que en estas circunstancias se produce un círculo virtuoso en el que el resultado de empleados satisfechos con su trabajo, se traduce en una mejora sensible en el prestigio de la firma lo que a su vez facilita su crecimiento debido a clientes que son atraídos por el buen nombre o marca.

Para muchos individuos el ser productivos, y ser adecuadamente reconocidos por ello, genera buena disposición a enfrentar tareas con cierto grado de dificultad, a la vez de tener mayor tolerancia en los casos en que la empresa no pueda brindar soluciones inmediatas (de apoyo técnico, herramientas, etc.).

En definitiva, además de significar una práctica ética y moral, valorar el capital humano en las situaciones cotidianas que se presentan, prestar atención a las

necesidades de los individuos que con un desempeño positivo podríamos decir que sostienen una organización y traen aparejados resultados tangibles, no es en absoluto una tarea fácil, y no todos los directivos y gerentes están dispuestos a afrontar el desafío, por más que lo aprueben con palabras porque es políticamente correcto hacerlo.

Asimismo, he podido comprobar que un trabajador maltratado psicológicamente actúa con escasa motivación y, en la mayor parte de los casos, se encuentra predispuesto negativamente frente a un problema técnico y, por lo tanto, no se puede esperar que brinde su mayor potencial o un esfuerzo adicional cuando lo requiera un cliente o su superior jerárquico en una organización de la que no se encuentra contento por pertenecer.

También he observado, como mencioné antes, que la búsqueda de un mejor desempeño, productividad y satisfacción personal no pasa sólo por mejores condiciones salariales e incentivos económicos, aunque esto debe ser tenido muy en cuenta. Siguiendo a Maslow<sup>225</sup>, el vértice de estas empresas debe estar convencido de que resulta beneficioso, en el mediano y largo plazo, proveer a los trabajadores con los medios y facilidades para que puedan cubrir, en forma personal, los niveles de la pirámide que se encuentran por encima de las necesidades básicas (además de la motivación que significa el hecho de que en la cultura empresaria se contemple la movilidad ascendente como reconocimiento a conductas, trayectoria, etc.).

**Figura 11: Pirámide de necesidades de Maslow**



Fuente: Martínez Coll, J. C. (2001)<sup>226</sup>

<sup>225</sup>Martínez Coll, J. C. (2001).

<sup>226</sup>Ibidem.



Por otra parte, no puedo dejar de mencionar que en numerosas reuniones sostenidas con directivos -y con riesgo de que mis opiniones fueran vistas con muy poco beneplácito- propuse se llevaran a cabo unos pocos cambios a fines de eliminar malentendidos con los empleados, a la vez que propiciar reuniones periódicas con el plantel operativo, a fin de que éstos puedan sentir que son parte importante de una organización, además de dar solución a los casos de sencilla resolución. En numerosas oportunidades encontré que en general no se tenía conciencia de la importancia de lo planteado.

Resultó frecuente escuchar de estos mismos directivos y gerentes quejas por trabajos mal realizados, pérdida de clientes, planificación deficiente, aunque no se reconocía la relación directa de lo anterior con una mala coordinación y trato de los recursos humanos. En general, he encontrado que existe por parte de quienes ocupan puestos de dirección un punto de vista tal que el dinero destinado a mejoras en la gestión y atención de recursos humanos es considerado como un gasto que se debe evitar en lugar de una inversión que redunde en crecimiento y rentabilidad de las empresas.

#### **V.4 Cuestionario aplicado**

Este cuestionario sobre clima laboral consta de 16 preguntas semiabiertas con respuesta selectiva, con la posibilidad de expresar opiniones y puntos de vista no contemplados en la consulta (Anexo I). Estas se encuentran repartidas en dos bloques: el primero es de análisis de variables generales sobre el clima laboral y el segundo hace referencia a aspectos de liderazgo y la estructura organizativa. Las opciones de respuestas fueron: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Las preguntas planteadas a los encuestados fueron las siguientes:

1. ¿Percibe un buen ambiente físico y humano que prevalece en su área de trabajo en la empresa? ¿Puede dar una breve explicación acerca de las características del mismo?
2. ¿En su empresa los gerentes/jefes, le brindan a los empleados la libertad necesaria para autodirigirse, asumir responsabilidades y satisfacer sus necesidades particulares?

3. ¿En su empresa los directivos promueven la innovación y motivan a los empleados para que participen de la toma de decisiones?
4. ¿Los empleados se adaptan fácilmente a las nuevas metodologías de trabajo?
5. ¿Se promueve la autoevaluación del desempeño?
6. ¿Existe una óptima comunicación interna?
7. ¿Calificaría, en general, como buena su relación con sus compañeros de trabajo?
8. ¿En su empresa hay niveles jerárquicos sólidamente establecidos en base a premios y castigos por el desempeño?
9. ¿Los líderes y/o jefes siempre son nombrados por la cúpula gerencial, sin la intervención de los empleados?
10. ¿En su empresa se establecen las políticas de seguridad en forma consensuada entre todos los empleados?
11. ¿En la empresa se pone a disposición de los empleados todas las herramientas (de trabajo e informáticas) para que puedan cumplir con su labor?
12. ¿En la empresa los conflictos de liderazgo se resuelven democráticamente?
13. ¿Cree usted que la formación y capacitación del personal minimiza la importancia de la motivación de los recursos humanos dentro de la empresa?
14. ¿Los actuales sistemas de remuneración, incentivos y retribuciones se adecúan a las expectativas de los empleados?
15. ¿En su empresa, los mecanismos de promoción y remoción se adecúan a las necesidades y demandas de los empleados?
16. ¿Un liderazgo transformacional y participativo podría optimizar los procesos de toma de decisiones de su empresa, lo que podría redundar en un mejor clima laboral?

El cuestionario para recolectar información sobre la productividad de las Pymes analizadas también consta de 16 preguntas:

1. ¿Cuál es el principal servicio de transporte vertical en la Ciudad de Buenos Aires que brinda la Pyme donde usted trabaja?  
 Preventivo  
 Correctivo
  
2. ¿Cuál es la frecuencia de prestación de este servicio por la Pyme?  
 Mensual  
 Semestral  
 Otro
  
3. ¿Cuál es la tarifa de este principal servicio que brinda la Pyme?  
 Entre 140 a 155 pesos  
 Entre 156 a 170 pesos  
 Entre 171 a 185 pesos  
 Entre 186 a 200 pesos
  
4. ¿Cuántas personas en promedio se requieren para brindar este servicio principal de la Pyme?  
 Una persona  
 Dos personas  
 Tres personas  
 Cuatro personas
  
5. ¿Cuánto es el tiempo que se requiere para brindar este servicio principal de la Pyme?  
 Menos de 45 minutos  
 46 a 60 minutos  
 60 a 75 minutos  
 76 a 90 minutos  
 Más de 90 minutos

6. ¿La Pyme donde trabaja le brinda las facilidades para mejorar su productividad?
- Muy de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
7. ¿La Pyme donde usted se desempeña le brinda capacitación para mejorar su productividad?
- Sí
  - No
8. ¿Usted ha observado que el personal motivado es más productivo en la Pyme?
- Sí
  - No
9. ¿Cuál es la calificación que usted le da al apoyo brindado por su jefe para desarrollar sus trabajos?
- Buena
  - Regular
  - Mala
10. ¿Cómo califica a la supervisión de la Pyme para lograr productividad de los trabajadores?
- Buena
  - Regular
  - Mala
11. ¿Los limitados recursos de la Pyme donde trabaja le limitan su productividad?
- Muy de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Muy en desacuerdo

12. ¿Considera que en general la productividad de los técnicos que brindan este servicio es?
- Alta
  - Media
  - Baja
13. ¿Considera que en general la productividad de los técnicos en todos los servicios brindados por la Pyme es?
- Alta
  - Media
  - Baja
14. ¿La productividad de la Pyme le ha permitido captar más clientes?
- Sí
  - No
15. ¿La baja productividad en el servicio principal de la Pyme ha ocasionado la pérdida de clientes?
- Sí
  - No
16. ¿Es posible mejorar la productividad de la Pyme donde Ud. labora?
- Sí
  - No

Las encuestas se realizaron en encuentros personales con cada uno de los trabajadores, a veces en conjunto con sus pares, a fin de que se pudieran aclarar las dudas surgidas del cuestionario y que pudieran justificar o explicitar sus respuestas. El análisis de las respuestas de los empleados de las empresas de servicios de mantenimiento de ascensores constituye el núcleo de la investigación. Desde una perspectiva global, el análisis de los datos se realizó teniendo en cuenta el marco teórico desarrollado, cotejando las fuentes primarias con las secundarias y siguiendo procedimientos deductivos e inductivos, exponiendo los resultados registrados en gráficos para el caso de las encuestas.

A continuación se analizan las respuestas de los encuestados, graficando el porcentaje sobre el total de la muestra.

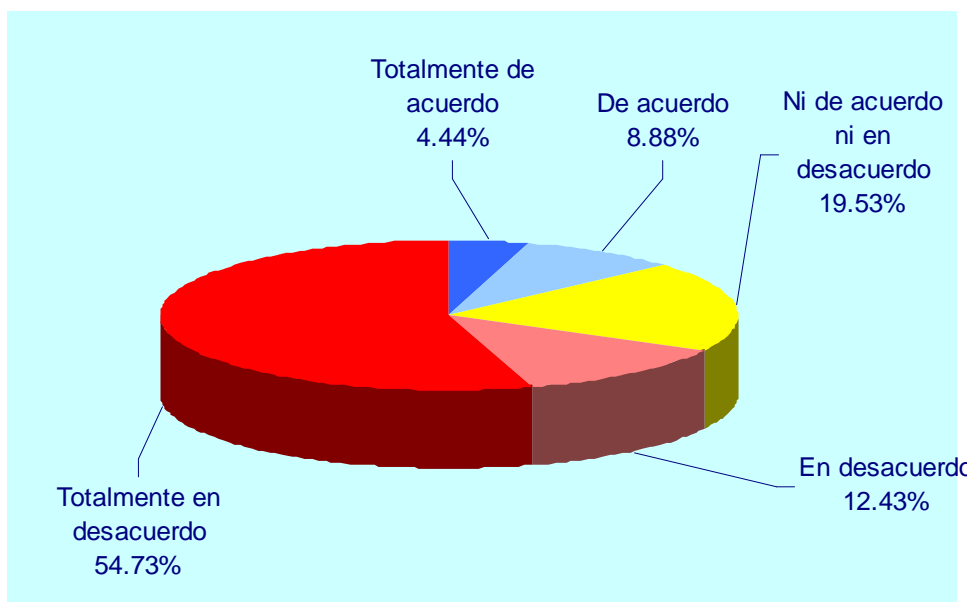
## V.5 Análisis de los datos obtenidos

### Clima laboral de las Pymes analizadas

#### Cooperación

Tal como se definió en el marco teórico de este trabajo, la variable Cooperación alude al sentimiento de apoyo y ayuda que percibe cada trabajador dentro de la empresa, tanto entre pares como en los niveles superior e inferior. Se les formuló a los encuestados la siguiente pregunta: “¿Percibe un buen ambiente físico y humano que prevalece en su área de trabajo en la empresa?” Tal como se aprecia en el gráfico 1, sólo el 4.44% de ellos respondió Totalmente de acuerdo; un 8.88% De acuerdo; Ni de acuerdo ni en desacuerdo un 19.53%; En desacuerdo 12.43% y Totalmente en desacuerdo un 54.73%. Si agrupamos las respuestas que connotan negatividad en relación al sentimiento de apoyo en su ámbito laboral (es decir, las respuestas englobadas en las expresiones En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo), encontramos que un 67.16% de los trabajadores realiza su actividad en un ambiente al cual consideran negativo en términos de cooperación con sus compañeros y jefes. Ahora bien, si tomamos en cuenta que otro 19.53% de los entrevistados percibía su ambiente laboral como indiferente por la respuesta Ni de acuerdo ni en desacuerdo, se deduce que al menos un 86.69% de los trabajadores claramente no cuenta en su trabajo con la ayuda y la cooperación que desearía.

**Gráfico 1**  
**¿Percibe un buen ambiente físico y humano que prevalece en su área de trabajo en la empresa?**



Fuente: Elaboración propia

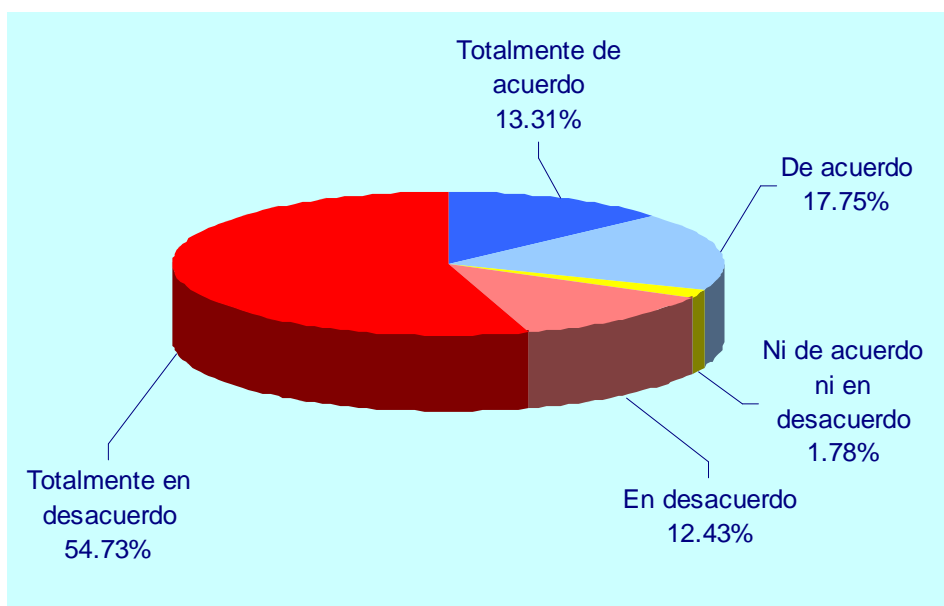
En principio, se puede suponer que los empleados no están satisfechos con las condiciones de trabajo. En el caso de los técnicos, la mayoría aclaró que el clima laboral depende en buena medida del ambiente de los lugares donde deben realizar sus operaciones y de la disposición y el temperamento de los clientes. Asimismo, se debe señalar que la mayor parte de los encuestados que eligió la opción Ni de acuerdo ni en desacuerdo o En desacuerdo trabajan en las oficinas administrativas, por lo que se observa que en lo atinente al clima laboral, existen problemas específicos como por ejemplo la falta de un sitio para el descanso, una cafetería, más espacio en las oficinas, más iluminación, cambio de implementos de oficina y muebles, mayor integración entre los compañeros o actividades recreativas en las que pueda haber intercambio.

### **Responsabilidad (Empowerment)**

Para medir el nivel de autonomía en la toma de decisiones respecto de las tareas realizadas que puede adquirir un trabajador, se indagó sobre las posibilidades de autogestión que los trabajadores perciben en su tarea diaria.

**Gráfico 2:**

**¿En su empresa los gerentes/jefes, le brindan a los empleados la libertad necesaria para autogestionarse, asumir responsabilidades y satisfacer sus necesidades particulares?**



Fuente: Elaboración propia

Tal como se registra en la Gráfico 2, encontramos que un 31.06% de los entrevistados manifestó estar Totalmente de acuerdo y De acuerdo con la afirmación. Por otro lado, encontramos un 1.78% de respuestas que podían considerarse neutrales (Ni de acuerdo, ni en desacuerdo). Mientras que un 67.16% -la segunda frecuencia en cuanto a magnitud- sostuvo estar En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo con la afirmación. Aquí se aprecia un predominio de la opción de las respuestas hacia el segmento negativo de la escala, de lo que se interpreta que los gerentes no les conceden mayores libertades y responsabilidades a los empleados. Tampoco se estimula su creatividad para resolver problemas ni los impulsan a tomar decisiones. Se debe considerar lo planteado por algunos de los técnicos encuestados, en relación con las instancias de capacitación: allí es donde más instrucciones y órdenes se les da. Una vez que se les asigna un trabajo u objetivo a cumplir, saben que contarán con cierta libertad para manejarse como lo consideren necesario, siempre y cuando contemplen el trabajo en equipo. Para sustentar o justificar su posición negativa, algunos encuestados expresan que en la empresa se ejerce un estricto control de su personal, particularmente cuando participan empleados recién incorporados. Asimismo, se da el caso de encuestados que plantearon que la mayoría de los jefes o líderes asumen la responsabilidad por los servicios brindados.

## **Innovación**

Para continuar analizando este aspecto de nuestra indagación, se les preguntó a los encuestados: En su empresa los directivos promueven la innovación y motivan a los empleados para que participen de la toma de decisiones. Los resultados obtenidos, y presentados a continuación en el gráfico 3, refuerzan o confirman parcialmente los presentados en el gráfico 2. Nuevamente, se da una tendencia de respuestas semejante a la de la pregunta anterior, aunque con un mayor peso del segmento negativo de la escala. En esta oportunidad, abarca al 71.60% de la encuesta, habiendo también un elevado porcentaje –15.09%-, que escogió la opción intermedia – justificada por la simple decisión de no ofrecer una opinión a lo que se plantea, o manifestar su desacuerdo con una parte de la premisa (sí estarían de acuerdo con la promoción de la innovación, no tanto con el estímulo para la toma de decisiones)- en tanto el 13.32% restante optó por el segmento positivo. Si bien conceptualmente las preguntas difieren, de algún modo están vinculadas, y en las respuestas se aprecia que el liderazgo ejercido responde a un modelo bastante verticalista y jerarquizado. El factor de la incorporación de innovaciones es considerado crucial en las áreas comercial y técnica, tal como opinaron quienes optaron por el segmento positivo de la escala, mientras quienes escogieron el negativo, sostuvieron que los gerentes

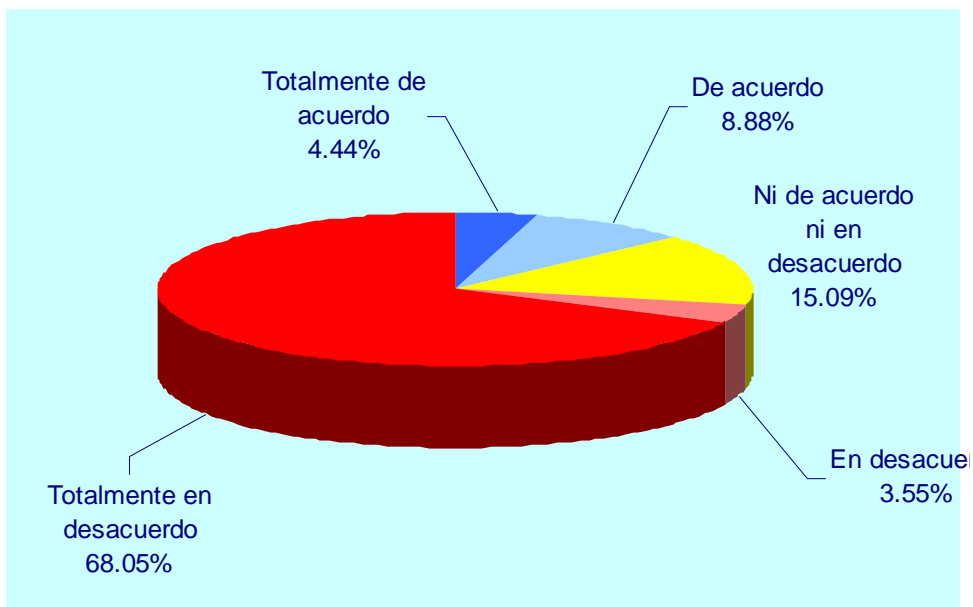


prefieren manejarse con esquemas y técnicas más tradicionales en la medida que les den buenos resultados, y logren satisfacer a los clientes.

En esta instancia del análisis, se intuye que existe cierto margen para trabajar en lo que respecta a lograr una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones y en la obtención de una mayor autonomía, sobre todo en cuestiones operativas. Esto redundaría en un mejor clima laboral, principalmente en las oficinas centrales de la empresa.

**Gráfico 3:**

**¿En su empresa los directivos promueven la innovación y motivan a los empleados para que participen de la toma de decisiones?**



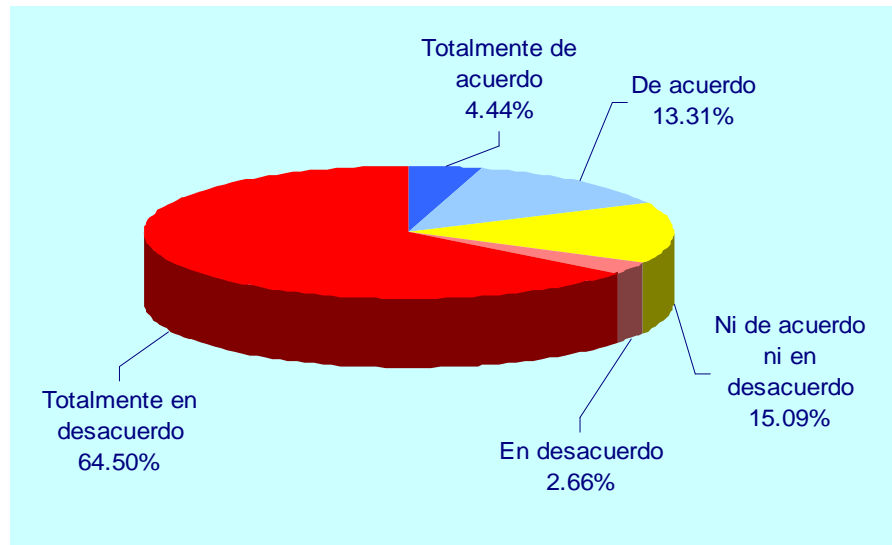
Fuente: Elaboración propia

### **Desempeño**

Por último, se les preguntó a los trabajadores si se promueve en su ámbito de trabajo la auto evaluación del desempeño, buscando indagar en esta tercera dimensión que refiere a la habilidad de auto crítica y reflexión sobre la propia práctica laboral, lo que supone un cierto grado de autonomía y reconocimiento de la propia capacidad evaluativa en tanto trabajador especializado en su labor.

**Gráfico 4:**

**¿Se promueve la autoevaluación del desempeño?**



Fuente: Elaboración propia

Los resultados son contundentes en cuanto la mayor frecuencia (64.50%) se encuentra en la categoría Totalmente en desacuerdo, mientras sólo un 13.31% de los entrevistados sintió ser parte del proceso de evaluación de su desempeño. Podemos decir, a priori, que los trabajadores encuestados, y en relación con esta variable específica, no se encuentran en completo dominio de sus procesos de trabajo ni en la toma de decisiones. Dadas las respuestas presentadas en los gráficos 2 al 4, este factor no está siendo promovido por los cuadros directivos de la empresa.

Del precedente análisis estadístico-porcentual se desprende que en el sector objeto de estudio no se promueve la autoevaluación del desempeño, manteniendo la gerencia el control sobre este aspecto de la gestión de los recursos humanos. Algunos encuestados postularon que en la empresa se emplean mecanismos y dispositivos de evaluación de desempeño que contemplan un espacio para la autoevaluación, pero que en todos los casos las tomas de decisiones importantes –de promociones y remociones-, quedan a cargo de los gerentes, quienes son los que hacen la evaluación concreta del personal.

Entre las justificaciones a favor de la autoevaluación, un encuestado planteó que debe utilizarse como un instrumento para mejorar el desempeño, y por consiguiente, los resultados de la empresa. Si a través de la autoevaluación el empleado logra identificarse con la misión y los objetivos de la empresa, y a la vez

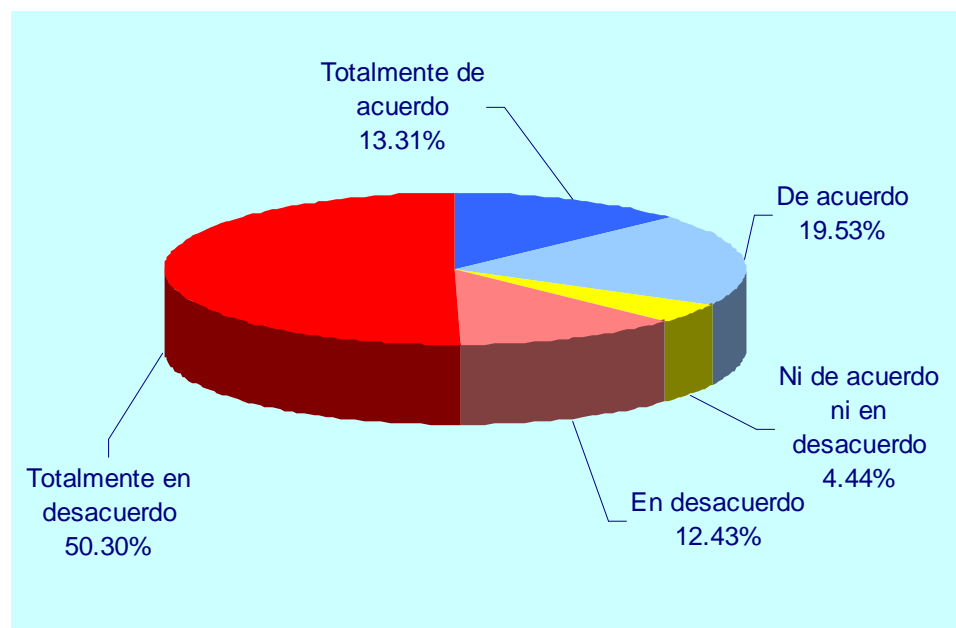
promover una relación de justicia y equidad en el seno del equipo, entonces resultará beneficiosa.

### **Adaptación/ Desafío**

Una variable a explorar era la percepción sobre el grado de desafío que puede proponer la realización de las tareas y actividades encomendadas. Indica, además, si en la organización se aceptan y promueven acciones riesgosas a fin de alcanzar los objetivos propuestos. Se encuentra un 32.84% de respuestas en un rango afirmativo (Totalmente de acuerdo y De acuerdo), 4.44% indiferente (Ni de acuerdo ni en desacuerdo) y un 62.73% de respuestas en la categoría En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo.

**Gráfico 5:**

**¿Los empleados se adaptan fácilmente a las nuevas metodologías de trabajo?**



Fuente: Elaboración propia

En esta ocasión, se manifiesta un predominio del segmento negativo de la escala, que reúne al 67.16% de los encuestados, por sobre un 32.84% que eligió el segmento positivo. En esta situación existe cierta resistencia de los empleados a adaptarse fácilmente a las nuevas metodologías de trabajo.

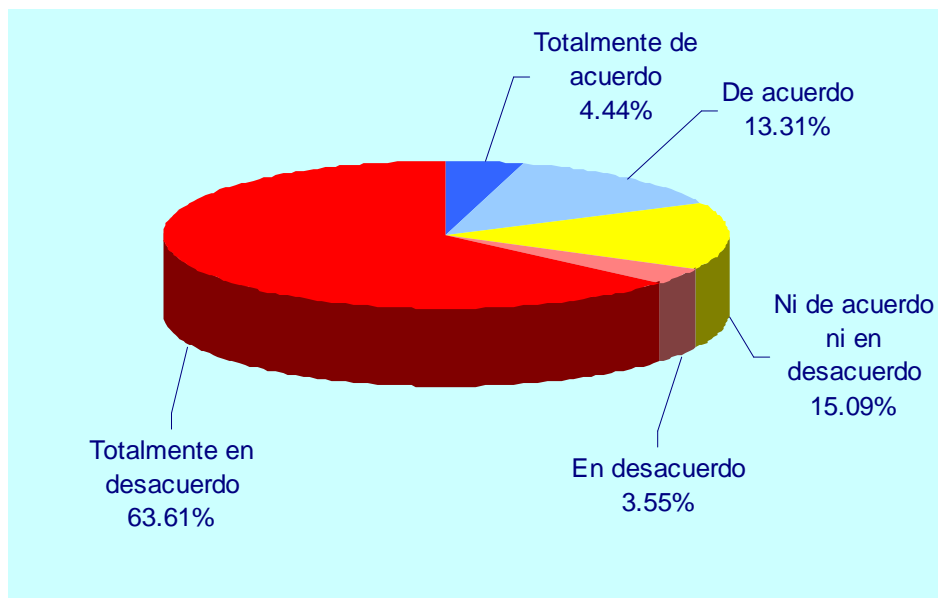
La oposición o desacuerdo obedecería a razones de baja capacitación o preparación para afrontar nuevos escenarios o desafíos. Quienes sustentan esta opinión, o relativizan el enunciado, sostienen que la adaptación nunca es un proceso

fácil, y que requiere de etapas de entrenamiento y de conocimiento del equipo de trabajo. Varios encuestados argumentaron que el éxito en la utilización de nuevas metodologías depende en gran medida de la capacidad del líder para transmitir las y organizarlas, más allá de las capacidades y habilidades de su personal.

### Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales en los espacios de trabajo tienen una influencia decisiva en los modos en que se desarrollará su calidad y su eficiencia. Esta variable pretende dar cuenta de las relaciones entre pares y las del personal con el personal jerárquico. Por ello, se formularon dos preguntas: la primera apuntó hacia la comunicación interna.

**Gráfico 6:**  
**¿Existe una óptima comunicación interna?**

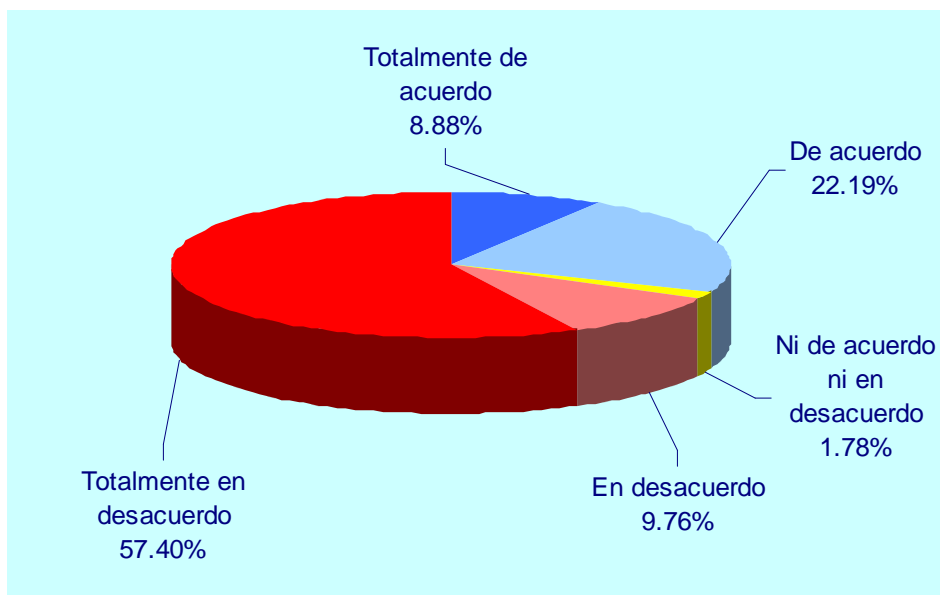


Fuente: Elaboración propia

La segunda pregunta sobre relaciones interpersonales se enfocó en las relaciones entre pares, tal como lo muestra el siguiente gráfico:

**Gráfico 7:**

**¿Cómo calificaría, en general, su relación con sus compañeros de trabajo?**



Fuente: Elaboración propia

El 67.16% de los entrevistados manifiesta estar En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo con la afirmación acerca del carácter óptimo de la comunicación interna, esta situación evidencia la necesidad de optimizar la comunicación interna en la Pyme. En segundo lugar, es llamativo que exista sólo un 31.07% de respuestas positivas en términos de la relación con sus compañeros. De lo anterior se deduce que existen dificultades marcadas en torno a las relaciones laborales y personales que se han establecido.

Todos los miembros de la empresa deben disponer de información suficiente relacionada con sus atribuciones (qué deben hacer y por qué), su puesto de trabajo (condiciones, obligaciones y derechos) y sobre la propia organización. Esto evitará las incertidumbres, los rumores y la pérdida de orientación, factores típicos que atentan contra la productividad. El canalizar adecuadamente la información a través de cauces formales y en el momento adecuado reviste especial importancia en empresas que se enfrentan a períodos de cambio. Es en esos momentos cuando los empleados sufren mayores incertidumbres de índole personal y por tanto la motivación se encuentra en sus momentos más bajos. La mala información, el comunicar a destiempo o por

rumores (la rumorología o radio pasillo), pueden ser fatales en esos casos y una estrategia de comunicación adecuada es fundamental.

En definitiva, una estrategia de comunicación interna efectiva y bien gestionada puede brindar múltiples beneficios a cualquier empresa, los cuales se traducen en una mayor competitividad de ésta:

- Asegura que todo el mundo recibe los mensajes adecuados en los momentos apropiados.
- Ayuda a conocer los objetivos del negocio y la cultura de la empresa, facilitando que todos sus miembros “remen” en la misma dirección.
- Crea las oportunidades necesarias para que se compartan las mejores prácticas y el conocimiento.
- Mejora la toma de decisiones.
- Puede contribuir notablemente a la realización de vigilancia tecnológica, legal y comercial, que son tres puntos fundamentales en una empresa competitiva.
- Fomenta la confianza.
- Aumenta la eficiencia y la efectividad de las operaciones.
- Hace visibles y reconoce los logros individuales y colectivos de la empresa, así como las aportaciones relevantes de los miembros y grupos de trabajo.

En cuanto a la eficacia y eficiencia de la comunicación interna que hay en la empresa, la mayoría de los encuestados vuelve a inclinarse por el segmento negativo de la escala, considerando más de la mitad de la muestra –entre quienes están totalmente en desacuerdo o simplemente en desacuerdo- que la actual comunicación interna dista de ser óptima, tal como se plantea en la frase de la pregunta. Luego, un 15.09% escogió la opción intermedia, relativizando de algún modo lo planteado en la pregunta, en tanto el 17.75% restante eligió el segmento positivo, manifestando su acuerdo con el planteamiento.

Al indagar las causas por las cuales se rechaza la premisa, se halló que, a pesar de contar en general, con renovados sistemas de comunicación interna, equipos tecnológicamente actualizados e inclusive contar con plataformas web, no se hace un uso y aprovechamiento integral de los mismos, y se producen cortocircuitos que retardan a veces la resolución de los trabajos. Una mala comunicación interna, desde la perspectiva de quienes la padecen, ocasiona un clima laboral desfavorable. De

cualquier modo, casi todos los encuestados señalaron que la comunicación interna es fundamental, sobre todo en casos de siniestros y/o urgencias.

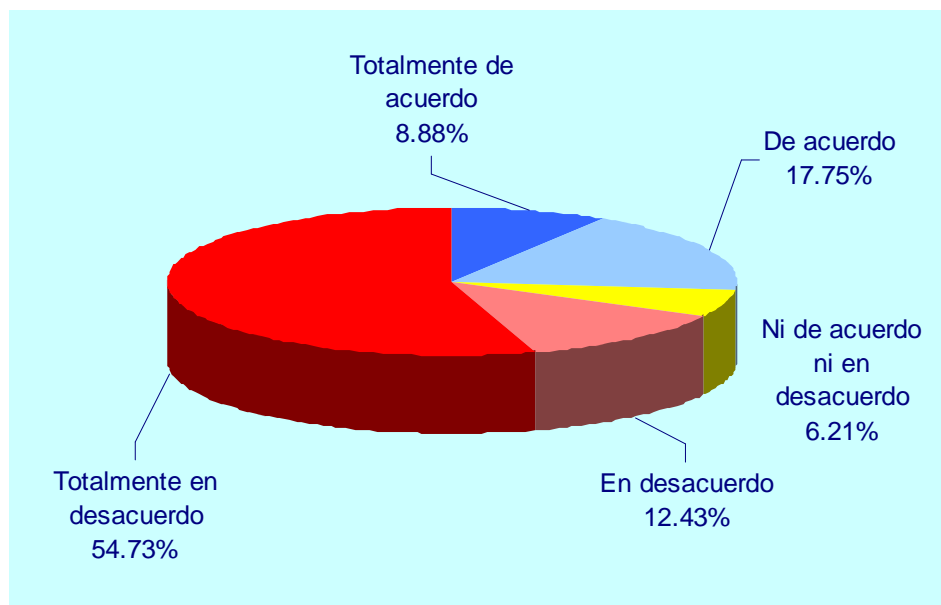
En cuanto a nuestra segunda variable de análisis, la relación con los compañeros de trabajo, encontramos que la opción intermedia es baja – 1.78% de la muestra-, dividiéndose luego las opiniones en los segmentos positivo (31.07%)y negativo (67.16%). Esta último resultado es un indicador de que no se está trabajando de manera satisfactoria en el sector.

### Estructura

Esta variable hace referencia a cómo es percibido por el trabajador el énfasis que pone la empresa en el cumplimiento de estándares, normas de procedimientos y pautas de rendimiento.

**Gráfico 8:**

**¿En su empresa hay niveles jerárquicos sólidamente establecidos en base a premios y castigos por el desempeño?**

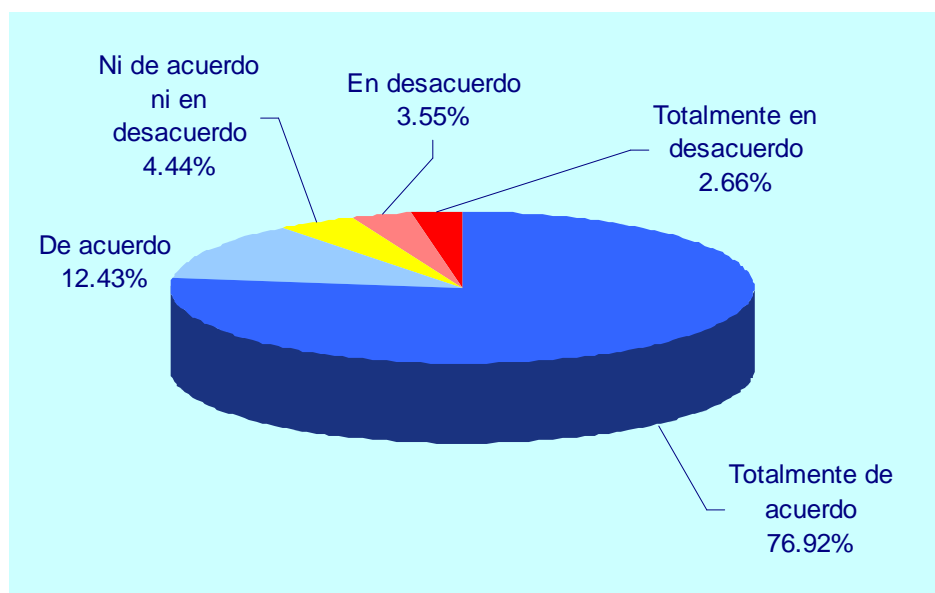


Fuente: Elaboración propia

Se indagaron, en este sentido, cuatro dimensiones: la asignación de niveles jerárquicos basados en el mérito, la existencia de posibles rasgos de arbitrariedad en los nombramientos, la existencia de políticas de seguridad consensuadas (y por ello, reconocidas estructuralmente por todos los trabajadores, cualesquiera que sea su rango) y la disponibilidad de herramientas de trabajo de forma cotidiana.

Los resultados indican que sólo el 26.63% de los encuestados reconoció que en su empresa hay niveles jerárquicos establecidos en base a premios y castigos, ver gráfico 8. que permite visualizar la percepción de los entrevistados de cierto rasgo de arbitrariedad en la asignación de cargos jerárquicos. En esta pregunta se expresa un hecho fundamental que permite de algún modo comenzar a comprender el problema de investigación. El hecho de que los empleados no intervengan en los procesos de selección de los jefes y/o líderes está dando cuenta del ejercicio de un liderazgo autoritario y verticalista en la empresa.

**Gráfico 9:**  
**¿Los líderes y/o jefes siempre son nombrados por la cúpula gerencial, sin la intervención de los empleados?**



Fuente: Elaboración propia

Desde nuestra perspectiva, entendemos que en la medida que los empleados puedan intervenir en la selección del líder, el liderazgo que se lleve a cabo será más democrático y participativo, lo que resulta apropiado si se pretende llevar adelante un trabajo en equipo, donde se capitalicen las capacidades de todos los miembros de la empresa, y se valoren sus posturas a la hora de tomar decisiones. Si el líder tiene el carisma suficiente, podrá extraer de su personal los mejores esfuerzos para cumplir y alcanzar los objetivos prefijados.

En lo que compete a los premios por desempeño, las argumentaciones y justificaciones empleadas por los encuestados, quienes están a favor de la premisa aducen que un mecanismo de ascenso y descenso en la jerarquía, en base a premios



y castigos por el desempeño, es vital para mantener alta la motivación del personal, y para lograr que se esfuercen en pos de mejorar y crecer en sus carreras. Varios encuestados afirmaron que en su empresa los desplazamientos y movimientos del personal no se realizan en función del desempeño sino a partir de contactos, el grado de intimidad y el tipo de relación que establezcan los empleados con sus jefes, lo cual muchas veces lleva a que personas ocupen cargos para los cuales no están debidamente capacitados o no son competentes.

De cualquier modo, son varios los factores que inciden en los cambios que puedan llegar a producirse en el organigrama de la empresa, y en muchos casos las jerarquías no están sólidamente establecidas, como se plantea en la pregunta. Por otra parte, hay encuestados que consideran que la práctica de imponer premios y castigos en muchas ocasiones no responde a los méritos o errores observados en el desempeño, y que no resulta acorde con la metodología de trabajo que utilizan. Estos trabajadores sostienen que en materia de seguridad, muchas veces el buen desempeño no luce tanto, y que las acciones del personal pueden ser sobredimensionadas. En este sentido, los premios pueden distender o aburguesar a los premiados en vez de motivarlos, y los castigos generar rencor y promover malos desempeños, además de afectar el nivel de responsabilidad con que se toma el trabajo. En definitiva, el sistema de otorgamiento de premios y castigos debe ser justo, equitativo y eficiente para lograr optimizar el rendimiento y la productividad del personal.

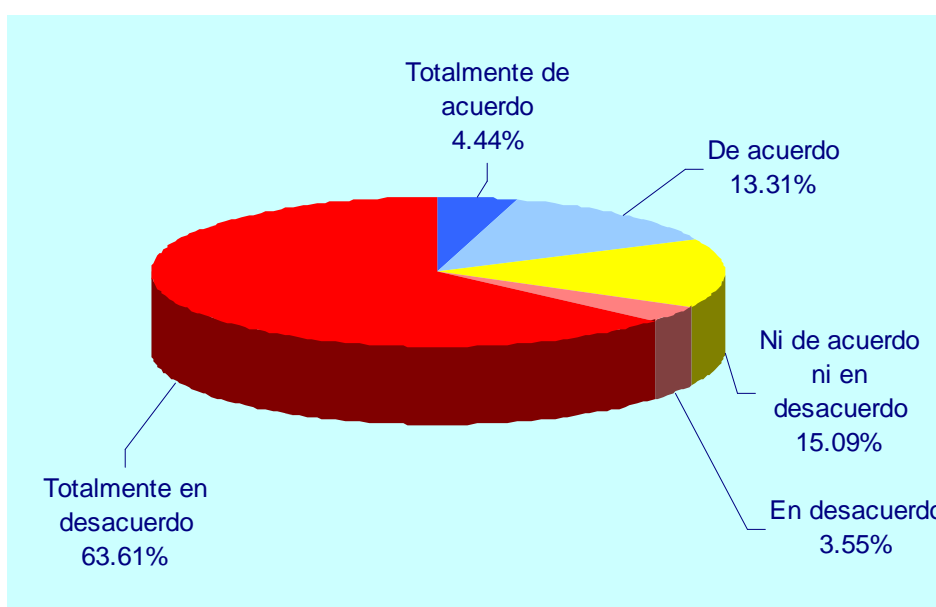
Respecto de la productividad, es preciso aclarar que desde la perspectiva de algunos encuestados, debe ser abordada no sólo desde un enfoque económico sino también social, de lo que se desprende que la actitud de los trabajadores hacia su trabajo, y también su rendimiento, pueden dar como resultado notables mejoras, las cuales se traducen en el incremento de su productividad y de la competitividad de la empresa. Cuando se hace referencia a la actitud, se considera que ésta no sólo se ve impulsada por recompensas económicas, sino que requiere de un adecuado clima laboral y condiciones de trabajo apropiadas –tecnología, herramientas y material de trabajo, medios y recursos de comunicación, etc.

Otra dimensión a explorar fue la existencia de políticas de seguridad consensuadas entre todos los trabajadores de la firma. Encontramos que un 17.75% de los entrevistados manifiestan que existe consenso en las políticas de seguridad (englobadas en las categorías De acuerdo y Totalmente de Acuerdo) que se

implementan. Es interesante remarcar que, cuestionados acerca de la promoción de innovaciones y la toma de decisiones que se les permitía al interior de su trabajo un 67.16% había respondido negativamente (sumadas las categorías En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo) a priori, se puede afirmar que las decisiones productivas y de gerenciamiento se toman en las cúpulas, dejando fuera de ese proceso a los empleados que desarrollarán las tareas.

**Gráfico 10:**

**¿En su empresa se establecen las políticas de seguridad en forma consensuada entre todos los empleados?**



Fuente: Elaboración propia

Dado que el establecimiento de políticas de seguridad es un elemento clave de la labor del personal, algunos encuestados creen que todos los miembros del equipo y de la empresa deberían involucrarse en las mismas, y manifestar su opinión cuando advierten que no resultan acordes con el profesionalismo que exige su labor o afectan la calidad del servicio. Para ellos, además de motivar a su personal para que participe en la toma de decisiones, es prioritario definir políticas de seguridad, claras y precisas, que sean respetadas por todos, sin excepciones de ninguna naturaleza.

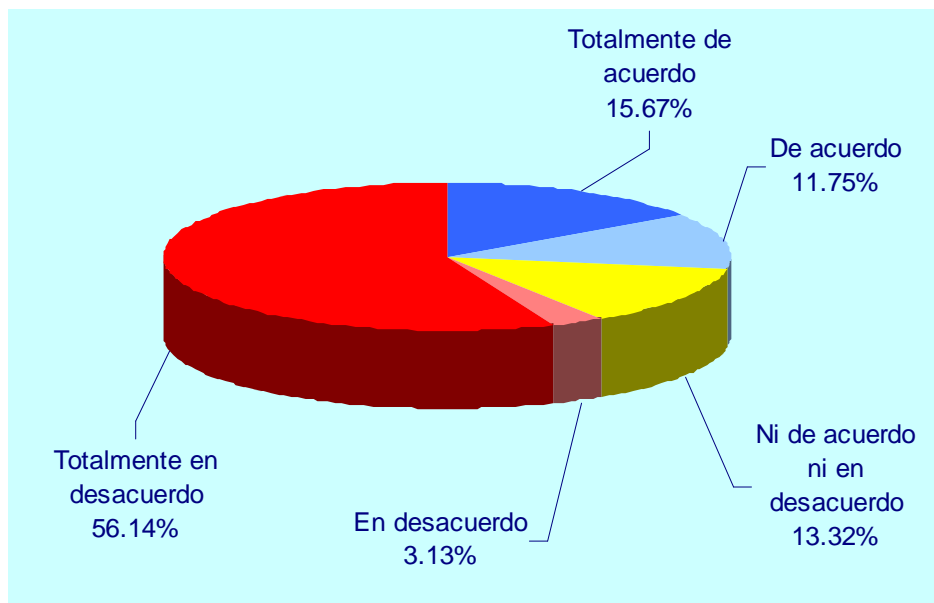
A este respecto, tal como sucedía cuando opinaban sobre los mecanismos de evaluación, algunos encuestados afirman que el hecho de que las políticas de seguridad sean decididas por unos pocos jefes o líderes no implica que éstas no resulten efectivas y sean aprobadas por el personal, y que tratándose de cuestiones

delicadas no resulta conveniente mantener discusiones sobre su establecimiento e imposición, sino que deben funcionar por un tiempo para probar su eficacia.

La última dimensión a indagar de esta variable hace referencia a los instrumentos necesarios para el desarrollo normal del trabajo, como lo expone el gráfico 11.

**Gráfico 11:**

**¿En la empresa se pone a disposición de los empleados todas las herramientas (de trabajo e informáticas) para que puedan cumplir con su labor?**



Fuente: Elaboración propia

Según la percepción de los trabajadores, un 27.42% de las respuestas se ubicaron en las categorías Totalmente de acuerdo y De acuerdo, siendo la primera opción la frecuencia más alta (15.67% de los casos). Sin embargo, esto nos deja con un 59.27% de trabajadores que estarían potencialmente careciendo de las herramientas para realizar su labor, englobados en las categorías Totalmente en desacuerdo y En desacuerdo. En líneas generales, se advierte que la empresa no les brinda a los empleados las herramientas necesarias (especialmente las informáticas).

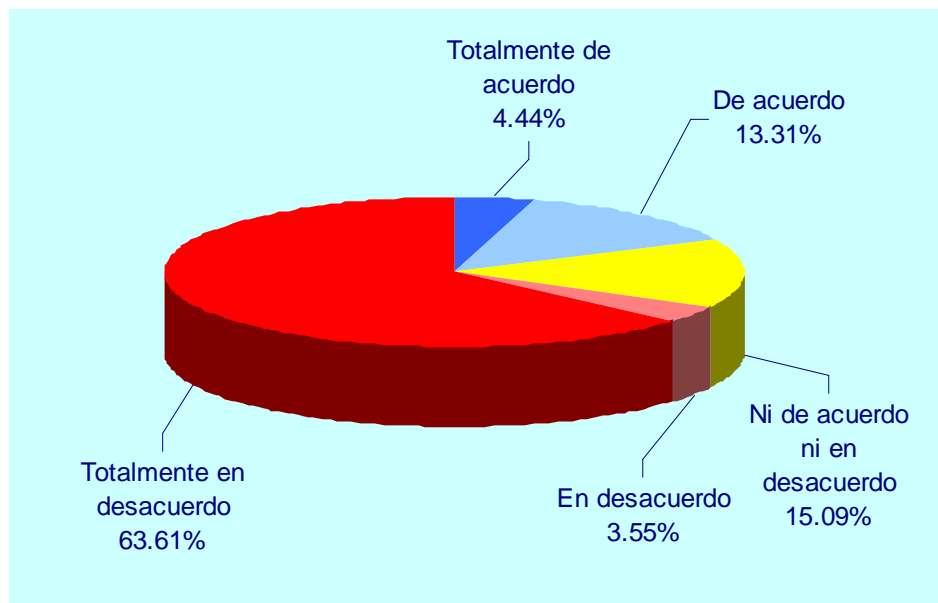
## Conflictos

Los conflictos que cotidianamente se producen en cualquier espacio laboral permite muchas modalidades de resolución. Esta variable apunta a conocer cuál es la percepción del trabajador sobre las formas y mecanismos que se implementan para solucionar conflictos dentro de la organización y nivel de afrontamiento de los conflictos. El gráfico 12 muestra los resultados obtenidos: nuevamente, y en

coincidencia con las otras variables relevadas hasta el momento, no parece existir participación activa de los trabajadores. De ellos, sólo un 17.75% manifestó estar Totalmente de acuerdo y De acuerdo en la resolución democrática de los conflictos, esta situación se traduce como cierto nivel de participación activa de los actores involucrados en la solución de los conflictos.

**Gráfico 12:**

**¿En la empresa los conflictos de liderazgo se resuelven democráticamente?**



Fuente: Elaboración propia

Varios encuestados manifestaron que resulta imposible establecer un método democrático de resolución de conflictos en su empresa, y que en el ámbito del mantenimiento y reparación de ascensores se requiere soluciones expeditivas y rápidas, que no podrían darse si se diera participación a todos los empleados. Asimismo, otros encuestados plantean que podría verse vulnerada la capacidad de mando de los líderes si cada vez que se debe tomar una resolución se demandase la visión u opinión de todos los miembros del equipo. De este modo, quienes se oponen al estilo democrático de liderazgo relativizan el planteamiento de la pregunta, y sostienen que el modo de resolución dependerá de las características y gravedad del conflicto.

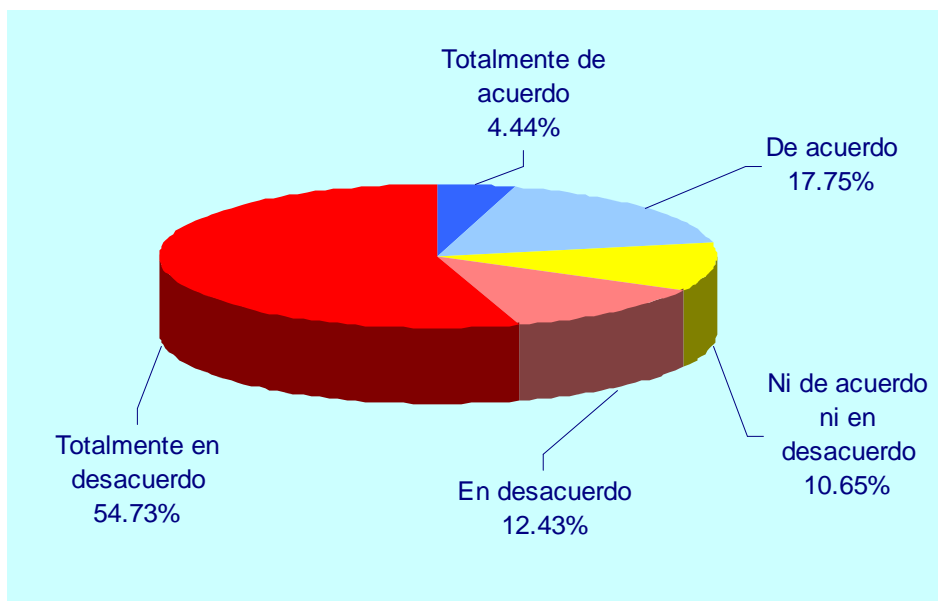
### **Identidad**

Esta variable hace referencia al sentimiento de pertenencia a la organización y al grupo de trabajo. Se la registró en relación a la capacitación de los recursos

humanos en función de la motivación, intentando aprehender de alguna manera si hay coincidencias entre los objetivos personales y los de la organización. Los resultados que proporciona el gráfico 13 evidencian que un 67.16% de los entrevistados no encuentran que la capacitación minimice la importancia de la motivación. La frecuencia más alta, resulta en la categoría Totalmente en desacuerdo que alcanza a un 54.73% de los entrevistados.

**Gráfico 13:**

**¿Cree usted que la formación y capacitación del personal minimiza la importancia de la motivación de los recursos humanos dentro de la empresa?**



Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta se vuelve a enfocar el problema de la desmotivación del personal, obteniéndose en este caso una distribución de respuestas positivas, ya que el predominio del segmento negativo, que supera a la mitad de la muestra, está indicando una desaprobación de lo que se plantea en la pregunta, estimando esta mayoría de encuestados que en la empresa de servicios objeto de estudio no se minimiza la importancia de la motivación en la formación y capacitación del personal, si bien, como hemos detectado en preguntas anteriores, hay cierta falta de motivación en el personal de la empresa.

En segundo orden, se debe destacar como bajo (10.65%), nuevamente, el porcentaje que optó por la respuesta intermedia (ni de acuerdo, ni en desacuerdo), lo que puede deberse a diversos motivos, fundamentalmente, a que no se aprecian cambios en lo concerniente a la formación y capacitación del personal en los últimos

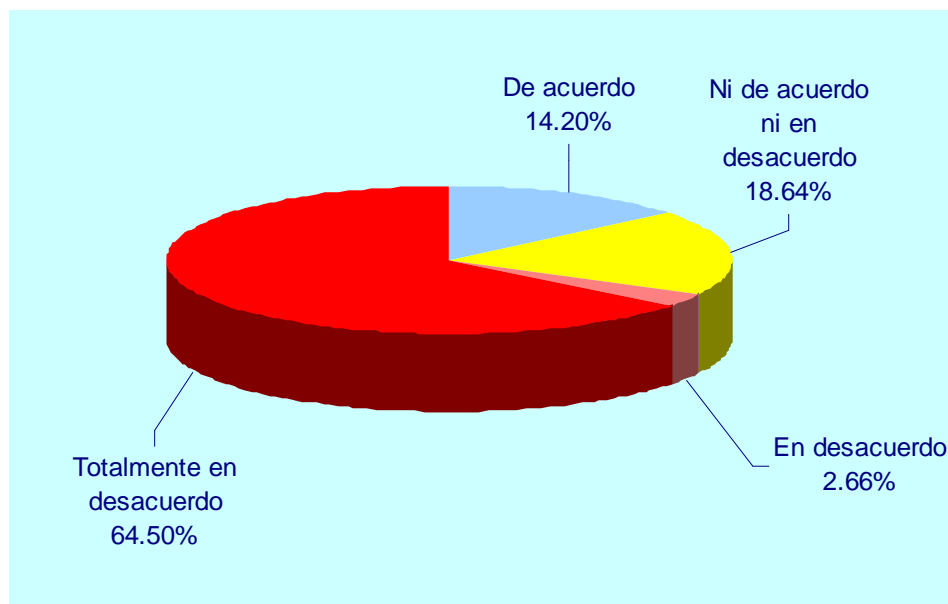
años. Menos de la cuarta parte de la muestra, optó por el segmento positivo de la escala, expresando su acuerdo con el problema de falta de motivación detectado, es decir, percibiendo que se deben emprender acciones para motivar a los trabajadores.

### Recompensa

Se indaga mediante dos dimensiones -las percepciones de los trabajadores y la normativa de la empresa- si se estima como adecuada la remuneración y la cantidad de labor realizada y si existe equidad en el sistema de promociones y remociones.

**Gráfico 14:**

**¿Los actuales sistemas de remuneración, incentivos y retribuciones se adecúan a las expectativas de los empleados?**



Fuente: Elaboración propia

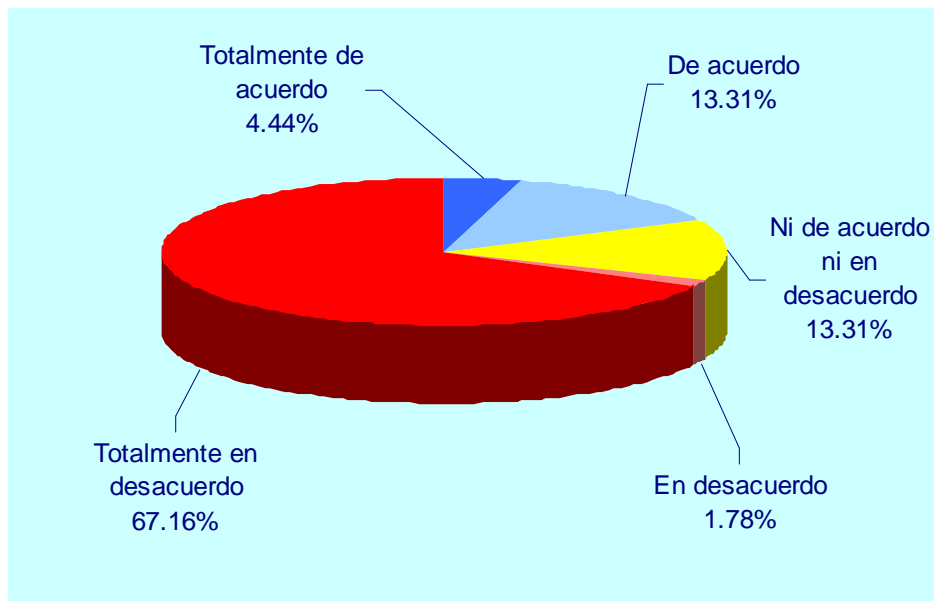
Del gráfico 14 podemos inferir que no existe en la percepción de los empleados una adecuada remuneración o incentivos a las tareas que desarrollan en la empresa. Encontramos en las categorías *Totalmente en desacuerdo* y *En desacuerdo* un 67.16% de respuestas en este sentido. Por el contrario, sólo un 14.20% de los entrevistados considera estos incentivos y remuneraciones adecuados a sus expectativas.

Consideramos a nivel global, que en algunos aspectos los trabajadores tienen una percepción favorable y positiva de la empresa, en lo que respecta a la motivación

del personal y, sobre todo, al mejoramiento de los mecanismos de promoción y remoción, sin embargo en los programas de incentivos queda mucho por hacer, por motivo que buena parte de los encuestados percibe que los esfuerzos de las empresas del sector no redundan en mejoras en este terreno, tan importante para la productividad y el óptimo funcionamiento.

**Gráfico 15:**

**¿En su empresa, los mecanismos de promoción y remoción se adecúan a las necesidades y demandas de los empleados?**



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 15 muestra la relación entre las demandas y necesidades del personal y su adecuación con los mecanismos de promoción y remoción. En este sentido, encontramos nuevamente un cierto grado de lo que podríamos denominar disconformidad: un 68.94% de las respuestas (en las categorías En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo). No puede dejar de vincularse con los resultados obtenidos previamente y registrados en el gráfico 14, en el que se encontraba un 67.16% de respuestas de índole negativa en la relación entre sistemas de remuneración/ incentivos y las expectativas de los empleados.

En los argumentos de quienes se inclinaron por el segmento negativo se manifestó un rechazo por los cambios registrados en la composición y distribución del personal, que obedeció más a los caprichos de los gerentes que a una estrategia de planificación o rediseño de las actividades de la empresa. En este caso resulta escasamente significativo el 13.31% que escogió la opción intermedia. Por su parte,

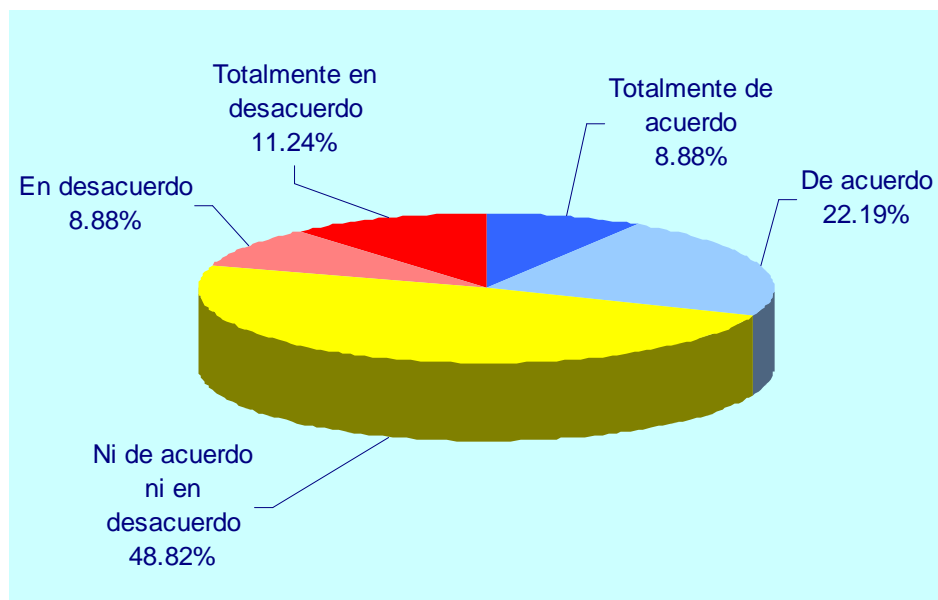
entre quienes se volcaron por el segmento positivo, se postuló que los actuales mecanismos de promoción y remoción no son ajenos a las aptitudes y trayectoria profesional de los empleados, lo que se acerca a sus expectativas.

## Liderazgo

En esta pregunta se aborda en forma directa el tipo de liderazgo ejercido en las Pymes analizadas.

**Gráfico 16:**

**¿Un liderazgo transformacional y participativo podría optimizar los procesos de toma de decisiones de su empresa, lo que podría redundar en un mejor clima laboral?**



Fuente: Elaboración propia

Hecho el planteamiento sobre la conveniencia del liderazgo participativo y transformacional podría optimizar los procesos de toma de decisiones y mejorar el clima laboral, la mayoría de las respuestas corresponden a la escala neutral (48.82%). Asimismo, sólo el 31.07% de las respuestas están dentro de las categorías Totalmente de acuerdo y De acuerdo, a la vez que otro 20.12% de las respuestas se encuentran en las categorías opuestas (Totalmente en desacuerdo y En desacuerdo). Desde el punto de vista, de la participación actual de los trabajadores en la toma de decisiones, existe ciertas dudas en torno a que efectivamente se concrete un tipo de liderazgo que favorezca la participación en las Pymes analizadas.

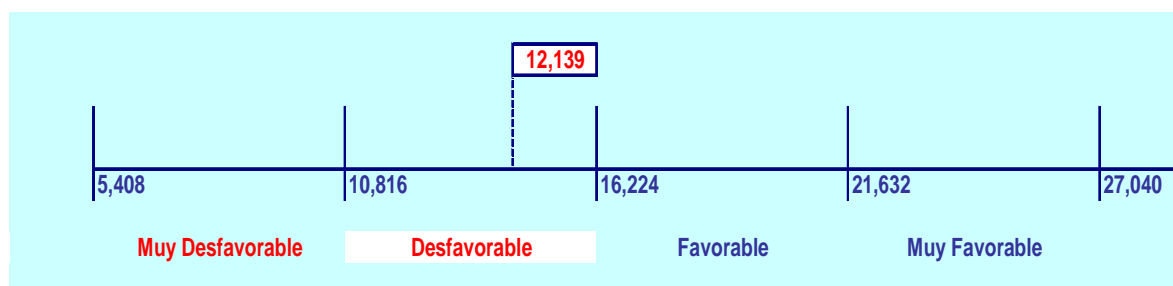


Los encuestados que escogieron el segmento negativo argumentaron que el tipo de liderazgo transformacional o participativo no necesariamente asegura mejoras en los procesos de toma de decisiones, y que puede llegar a entorpecerlos y a constituir un obstáculo si el líder no cuenta con el carisma necesario. Asimismo, advierten que el clima laboral depende en gran medida de otros factores, y que un liderazgo férreo y carismático puede estimular y motivar al personal, aún cuando no propicie su participación en la toma de decisiones.

Todas esas respuestas de los encuestados han permitido aplicar la escala de Likert a fin de determinar la percepción de los operarios sobre el clima laboral en la Pyme donde trabajan.

El resultado indica que existe una actitud desfavorable de los operarios hacia el clima laboral de la Pyme donde trabaja, de acuerdo a la escala de Likert ( $10,816 < \text{actitud desfavorable} = 12,139 < 16,224$ ).

#### **Escala Likert del Clima Laboral en las Pymes analizadas**



Realizado el análisis del clima laboral, se procedió con el estudio de la productividad, que se presenta a continuación para posteriormente analizar las dos variables y determinar si están relacionadas.

#### **Productividad de las Pymes analizadas**

El servicio de transporte vertical, como cualquier otro sector necesita de mantenimiento. Esta necesidad es atendida por las Pymes analizadas en la Ciudad de Buenos Aires.

**Gráfico 17:**

**¿Cuál es el principal servicio de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires que brinda la Pyme donde usted trabaja ?**

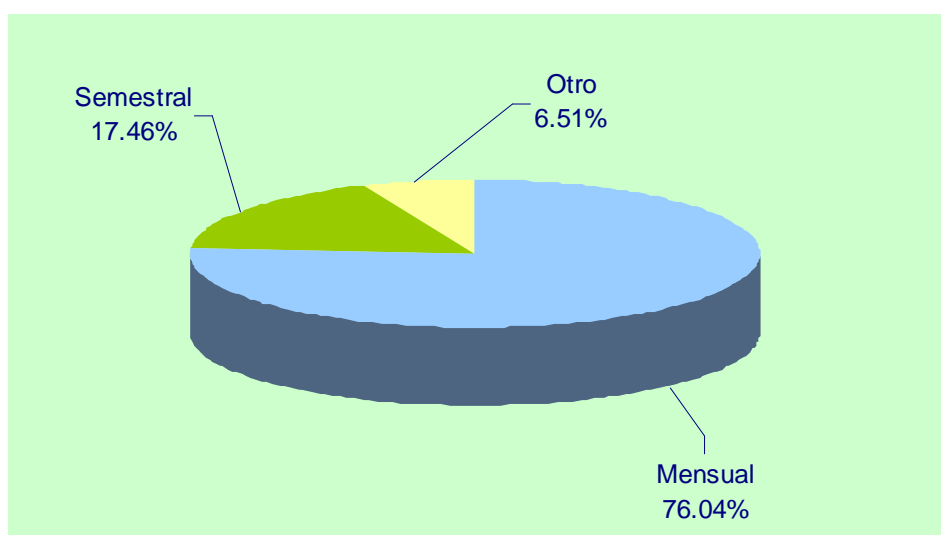


Fuente: Elaboración propia

Prevalece el servicio de mantenimiento preventivo (93.20%) por sobre el mantenimiento correctivo (6.80%), ver gráfico 17. Principalmente por el cumplimiento de la normatividad para el mantenimiento preventivo de ascensores establecidos en el código de edificación.

**Gráfico 18:**

**¿Cuál es la frecuencia de prestación de este servicio por la Pyme?**

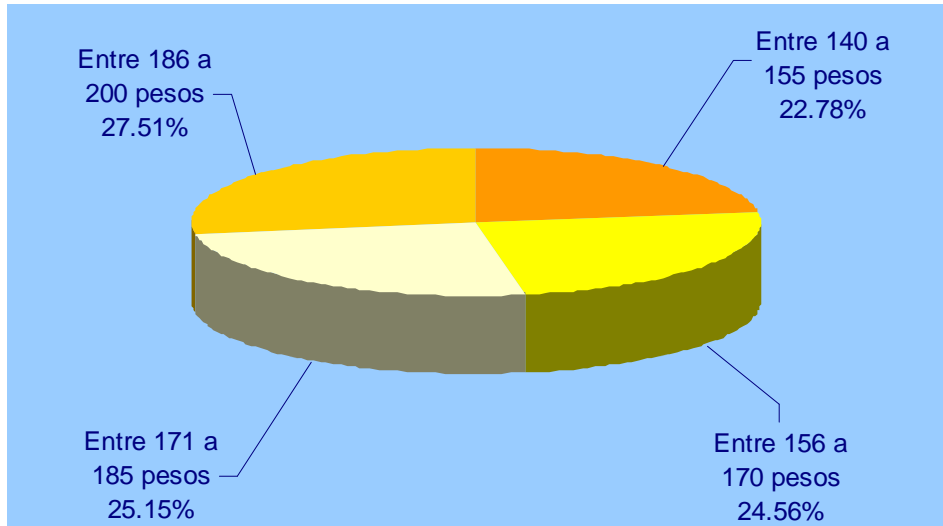


Fuente: Elaboración propia

El servicio de mantenimiento preventivo tiene una frecuencia de atención predominante como frecuencia mensual 76.04%, ver gráfico 18. Seguido por la prestación del servicio en forma semestral 17.46% y otra periodicidad 6.51%.

**Gráfico 19.**

**¿Cuál es la tarifa de este principal servicio que brinda la Pyme?**

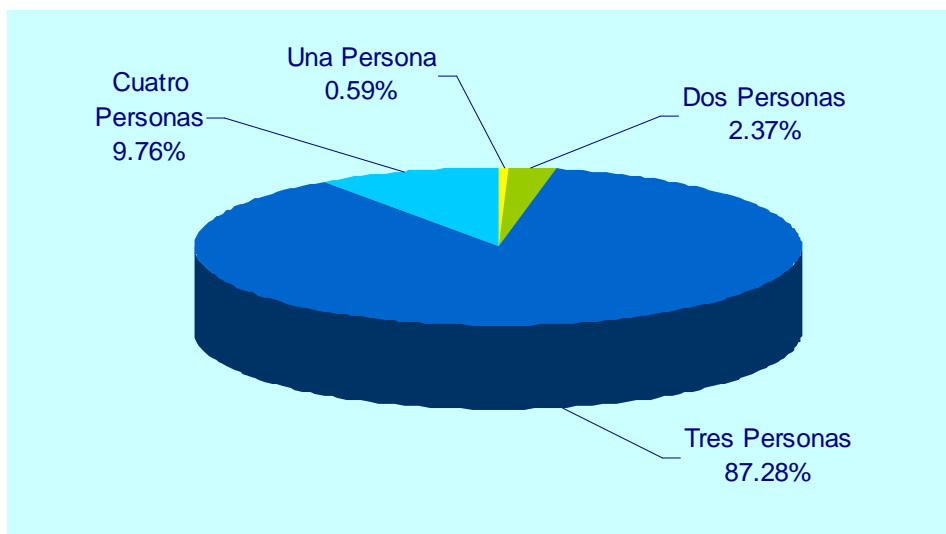


Fuente: Elaboración propia

El servicio de mantenimiento preventivo de transporte vertical varía en un rango de precios desde los 140 pesos a 200 pesos. Predomina la tarifa entre 186 a 200 pesos en el 27.51% de las Pymes analizadas mediante la opinión de sus trabajadores, ver gráfico 19.

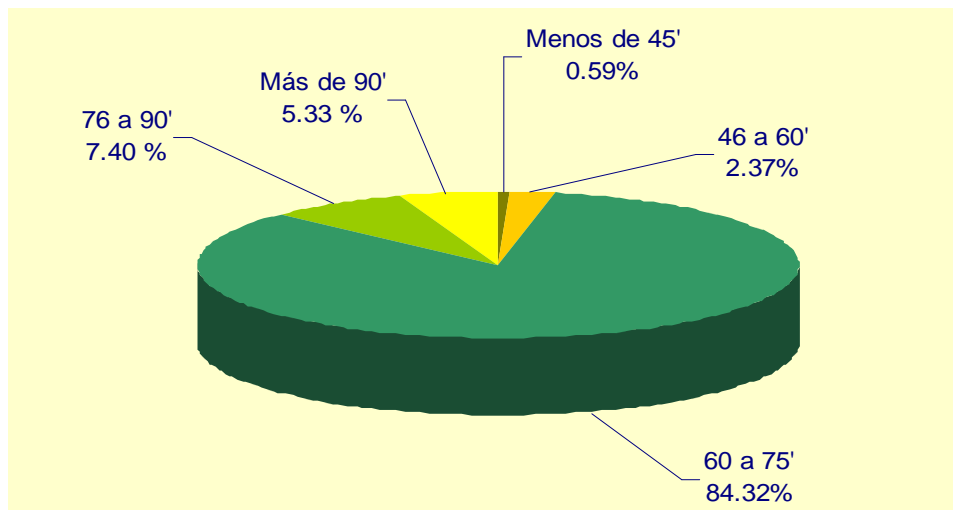
**Gráfico 20:**

**¿Cuántas personas en promedio se requieren para brindar este servicio principal de la Pyme?**



El servicio de mantenimiento preventivo de transporte vertical requiere un promedio de tres personas (87.28%).

**Gráfico 21.**  
**¿Cuánto es el tiempo que se requiere para brindar este servicio principal de la Pyme?**

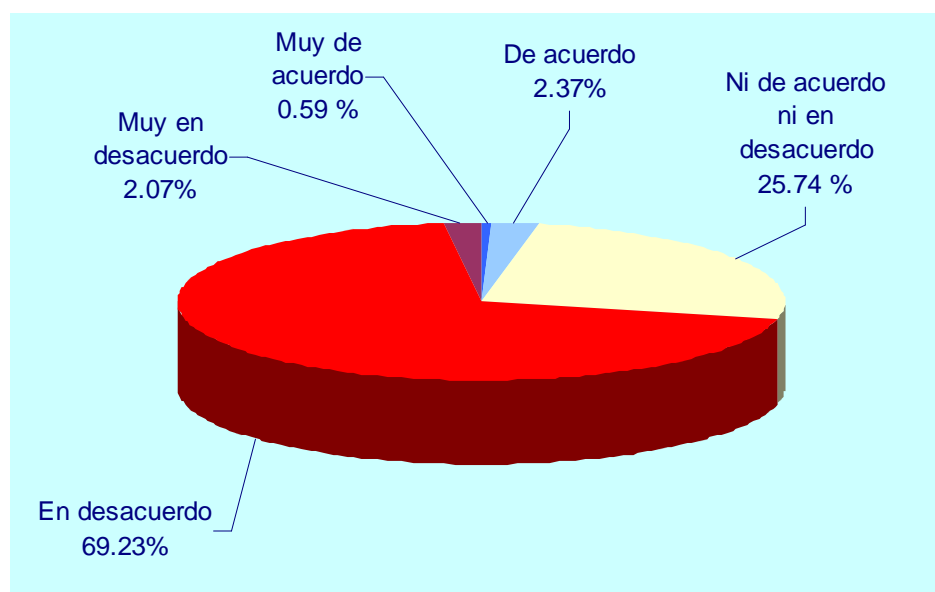


Fuente: Elaboración propia

El tiempo para brindar este servicio generalmente está entre 60 a 75 minutos, de acuerdo a lo manifestado por el 84.32% de los trabajadores. Al igual que en el caso anterior todo depende al brindar el servicio se presente problemas que no puedan ser solucionados rápidamente o requieran un mayor tiempo de trabajo, ver gráfico 21. Sin embargo, este mayor tiempo es un indicador del nivel de productividad de los trabajadores que realizan el servicio en la edificación. Se considera tomar estos datos como base para desarrollar una mejor productividad y superarlos, de tal forma que el servicio se brinde en un menor tiempo y se dé solución a los problemas que existan.

**Gráfico 22:**

**¿La Pyme donde trabaja le brinda las facilidades para mejorar su productividad?**

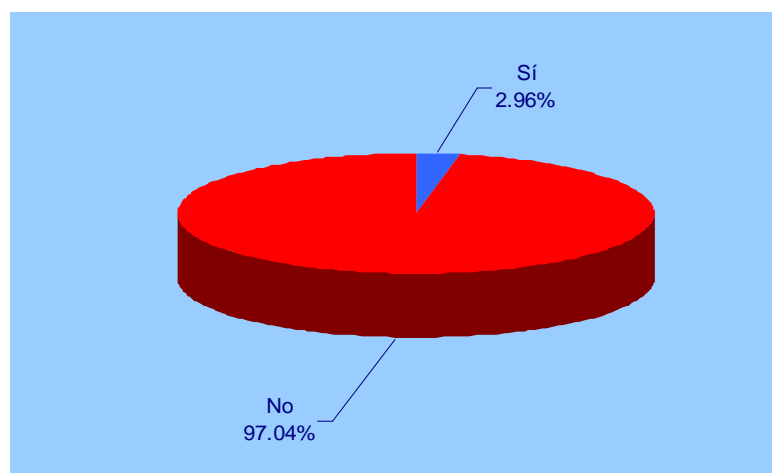


Fuente: Elaboración propia

El 71.30% de los encuestados ha reconocido que la Pyme donde labora no les brinda las facilidades para mejorar su productividad, resultado que se obtiene al sumar las respuestas en muy en desacuerdo y en desacuerdo. Sin embargo, un bajo porcentaje 2.96% reconoció que en su centro de trabajo se le brindada facilidades para lograr una mejor productividad, se trata del grupo de trabajadores que laboran en las Pymes caracterizadas por su alta productividad, ver gráfico 22.

**Gráfico 23:**

**¿La Pyme donde usted se desempeña le brinda capacitación para mejorar su productividad?**

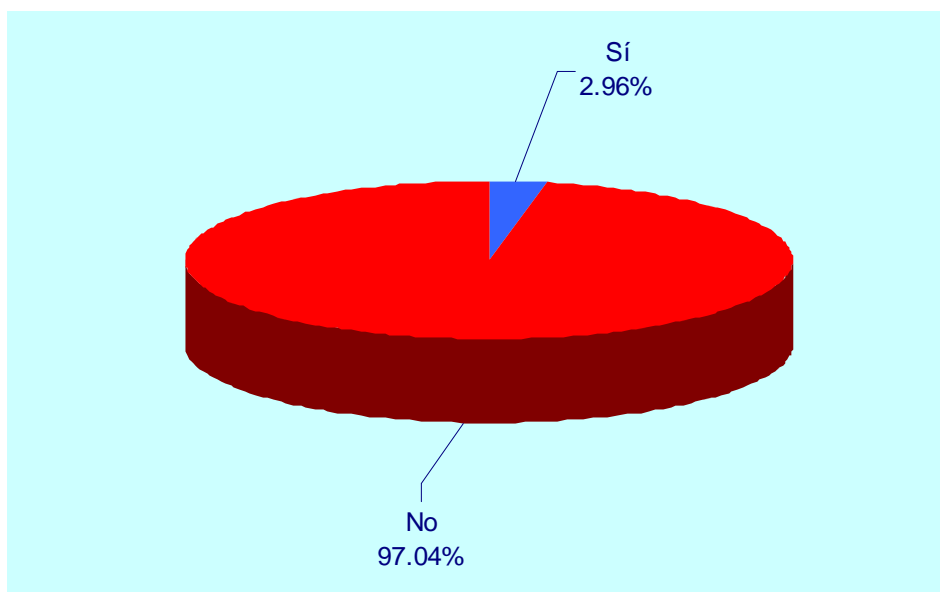


Fuente: Elaboración propia

El 97.04% de los encuestados señaló que la Pyme donde labora no le brinda capacitación para mejorar su productividad, considérese que de acuerdo a Porter los esfuerzos por incrementar la productividad permiten lograr la competitividad, asimismo por el número de Pymes, se desarrolla el servicio en un mercado competitivo. Existe un 2.96% de trabajadores que señaló que en su empresa si se les brindaba esta capacitación orientada a lograr una mejor productividad, ver gráfico 23.

**Gráfico 24:**

**¿Ud. ha observado que el personal motivado es más productivo en la Pyme?**

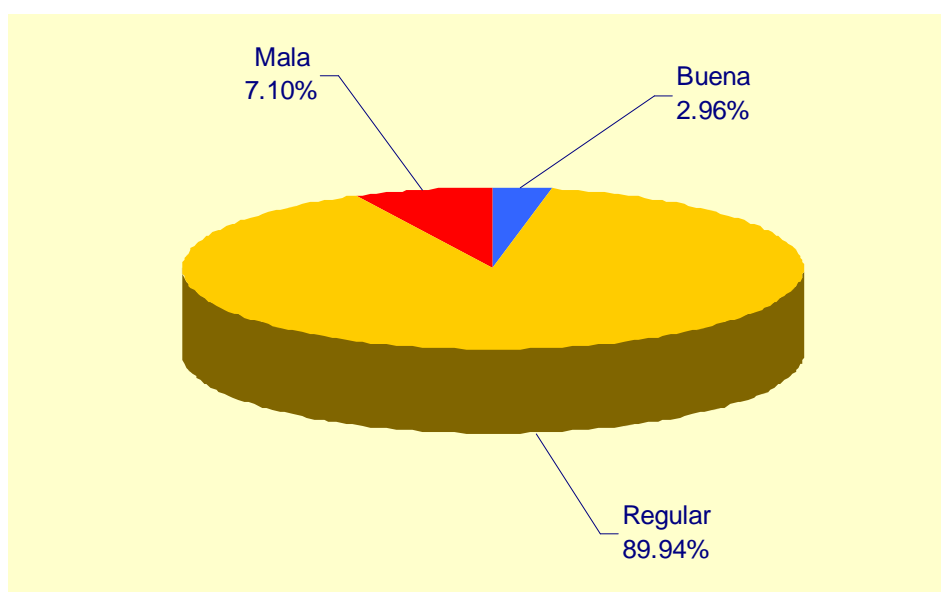


Fuente: Elaboración propia

Sólo en el grupo de trabajadores (2.96%) de las Pymes con alta productividad han observado que el personal motivado es más productivo. En el 97.04% de los encuestados se indica que no han observado personal motivado con más productividad, . Este hecho pone en evidencia la necesidad de implementar programas orientados a la motivación del personal para lograr un mejor desempeño, ver gráfico 24.

**Gráfico 25:**

**¿Cuál es la calificación que usted le da al apoyo brindado por su jefe para desarrollar sus trabajos?**

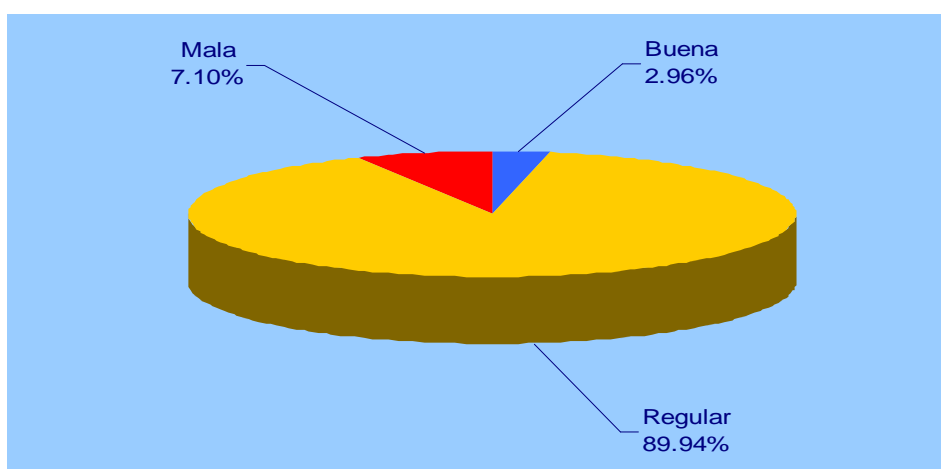


Fuente: Elaboración propia

El apoyo brindado por los jefes a sus subordinados es calificada como buena 2.96%, regular 89.94% y mala 7.10%. Es importante que este apoyo sea más efectivo y se evidencie en una mejor prestación del servicio, debido a que el jefe tiene el conocimiento, la experiencia y la capacidad para trasmitirla a los trabajadores y lograr una mejor productividad, ver gráfico 25.

**Gráfico 26:**

**¿Cómo califica usted a la supervisión de la Pyme para lograr productividad de los trabajadores?**



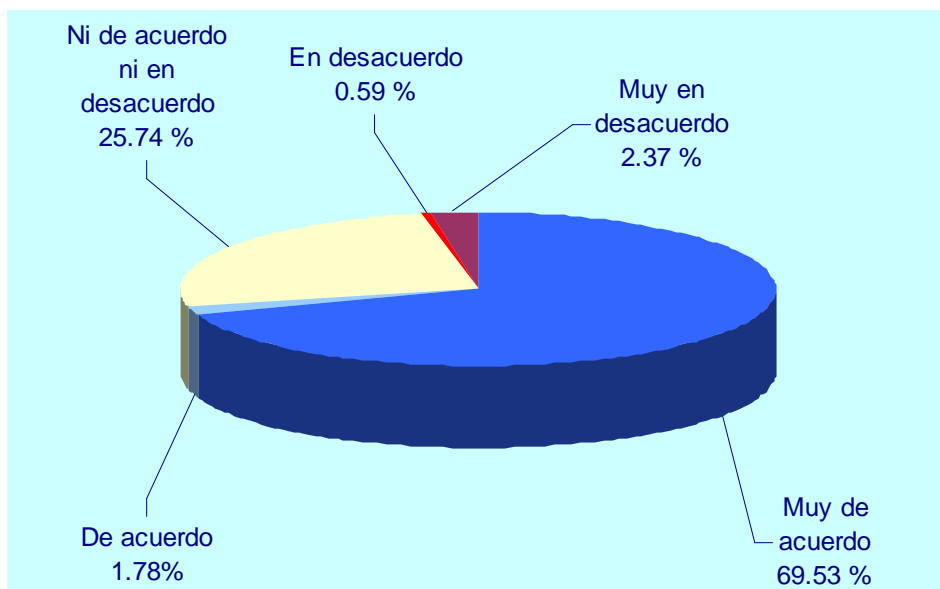
Fuente: Elaboración propia

Al igual que en el caso anterior, la supervisión de la Pyme para lograr productividad es calificada principalmente como regular por el 89.94% de los encuestados. Esta situación indica la falta de capacidad de la Pyme por lograr productividad en sus trabajadores, ver gráfico 26.

En este caso, la supervisión no solo debe limitarse al cumplimiento de los servicios a los clientes, se debe diseñar indicadores de productividad y de acuerdo a un plan y trabajo de campo mejorarlos. La supervisión debe ser entendida como la base de la productividad de la Pyme, establecer metas de servicios, resolución de los problemas en forma eficaz y eficiente.

**Gráfico 27:**

**¿Los limitados recursos de la Pyme donde trabaja le limitan su productividad?**



Fuente: Elaboración propia

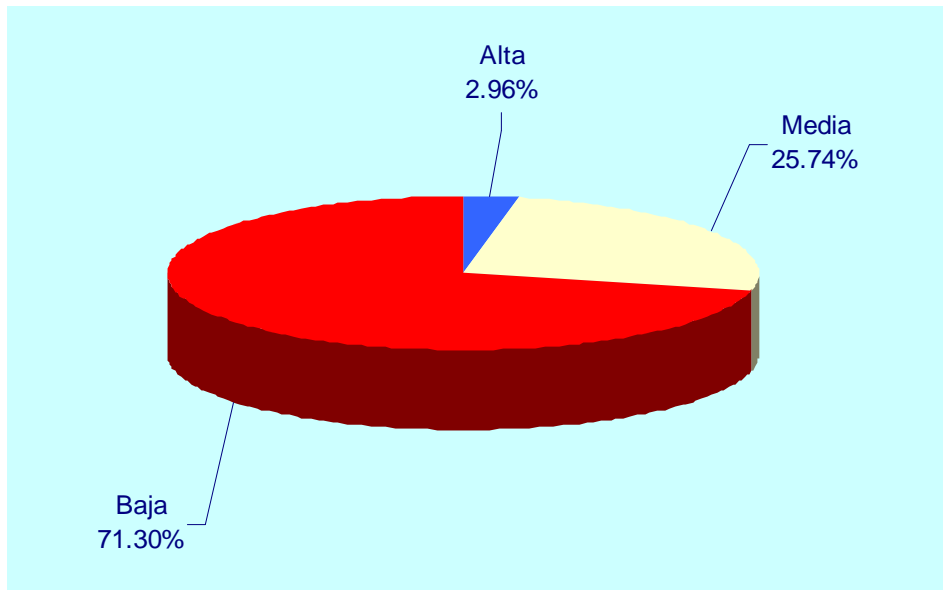
Los limitados recursos limitan la productividad de los trabajadores, tal como ha sido señalado por el 71.31% de los encuestados. Situación que no se presenta en los trabajadores de las Pymes de alta productividad, ver gráfico 27.

En general todas las Pymes tienen limitados recursos. Sin embargo, un pequeño grupo de Pymes ha logrado que esta limitación perjudique a la productividad de sus trabajadores, la interrogante resultante es cómo hacen posible esta realidad en un mercado competitivo. Esta inquietud es materia de otra investigación.



El nivel de productividad de los trabajadores que brindan el servicio de mantenimiento preventivo fue explorado y sus respuestas han sido plasmadas en el gráfico 28.

**Gráfico 28:**  
**¿Considera que en general la productividad de los técnicos que brindan este servicio es?**



Fuente: Elaboración propia

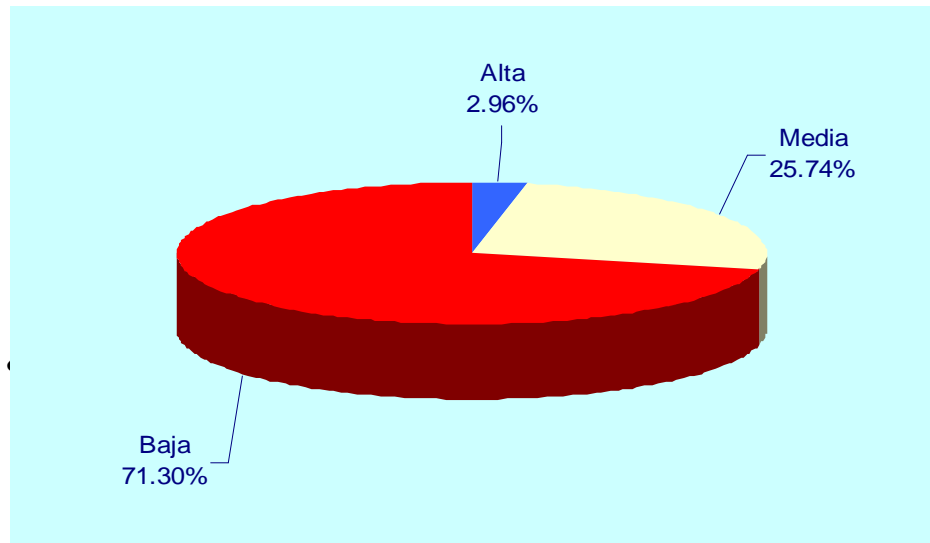
Prevalece la opinión de los encuestados en que la productividad de los técnicos que brindan el servicio de mantenimiento preventivo es baja (71.30%). Sólo el 2.96% de los encuestados señaló que esta productividad era alta, ver gráfico 28. \_Esta opinión positiva corresponde al grupo de trabajadores que laboran en las Pymes calificadas como de alta productividad.

Esta situación evidencia la necesidad de un trabajo por desarrollar a fin de mejorar la productividad de las Pymes analizadas. Cómo mejorar la productividad de los trabajadores es un problema de gestión, que por las opiniones vertidas de los encuestados deducimos que no se le ha otorgado la debida atención y por sobre todo la solución.

Ante la inquietud de la productividad en todos los servicios brindados por las Pymes analizadas, formulamos una interrogante al respecto y las respuestas fueron consolidadas en el gráfico 29.

**Gráfico 29.**

**¿Considera que en general la productividad de los técnicos en todos los servicios brindados por la Pyme es?**



Fuente: Elaboración propia

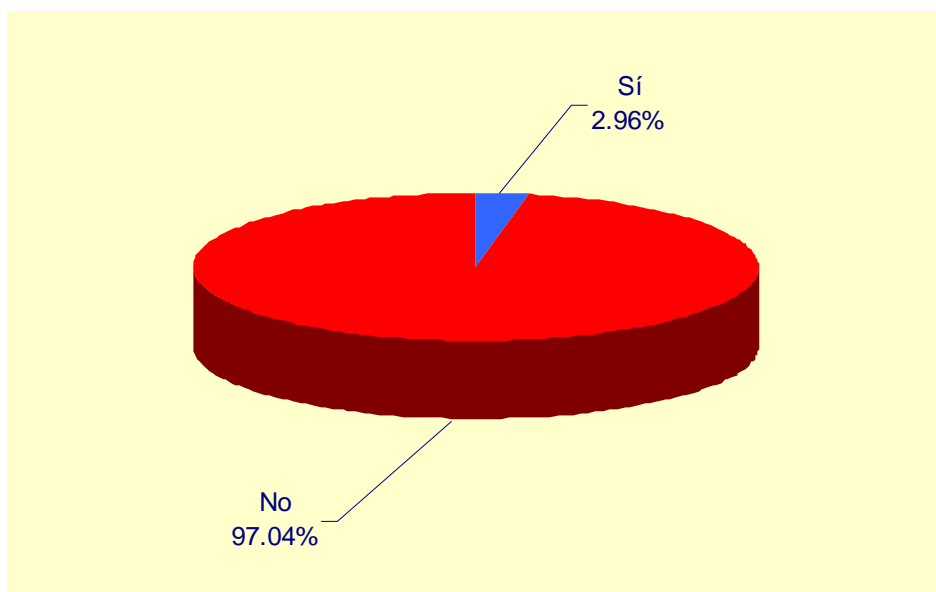
Igualmente que el caso anterior, el 71.30% de los encuestados opinó que en general la productividad de los trabajadores en todos los servicios brindados por las Pymes era baja. Sólo el 2.96% opinó que esta productividad era alta y el 25.74% lo calificó como media, ver gráfico 29.

Así, los trabajadores que brindan los servicios en el sector de transporte vertical están en condiciones de establecer el tipo de productividad de las Pymes analizadas.

La influencia positiva de la productividad en la captación de más clientes y mayor participación en el mercado fue analizada mediante la interrogante sobre este aspecto y graficada a continuación.

**Gráfico 30:**

**¿La productividad de la Pyme le ha permitido captar más clientes?**

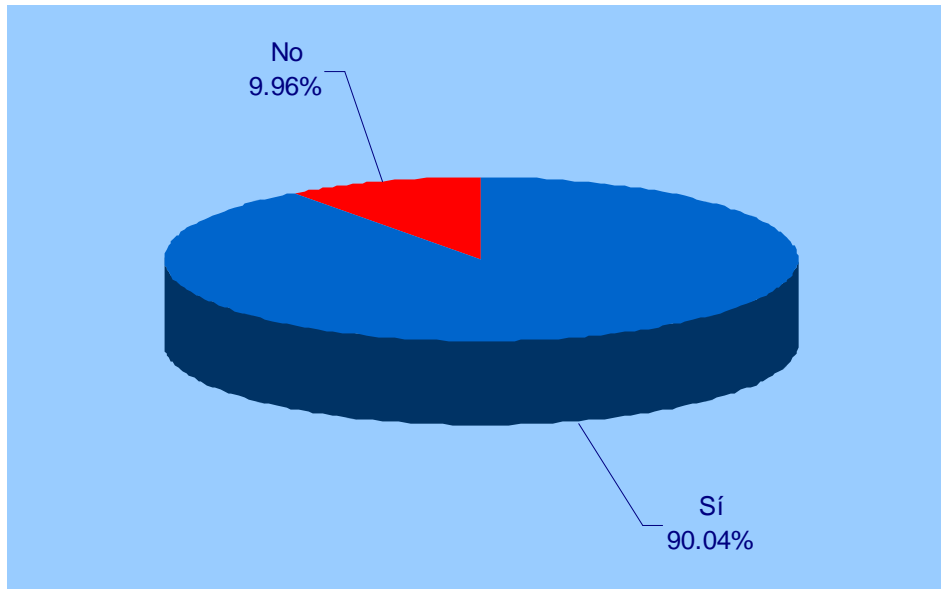


Fuente: Elaboración propia

El 2.96% de los encuestado reconoció la influencia positiva de la captación de más clientes por la productividad de la Pyme, ver gráfico 30. Así, este pequeño grupo ha logrado posicionarse en el mercado y continúa con la expansión de sus actividades basado en su productividad.

En un mercado cada vez más reducido por el ingreso de más Pymes para competir por una participación en el servicio de transporte vertical, se pierda clientes por una baja productividad es inaceptable para todo administrador responsable de la gestión de una Pyme, esta inquietud ha sido formulada mediante una pregunta y las respuestas son presentadas en el gráfico 31.

**Gráfico 31:**  
**¿La baja productividad en el servicio principal de la Pyme ha ocasionado la pérdida de clientes?**



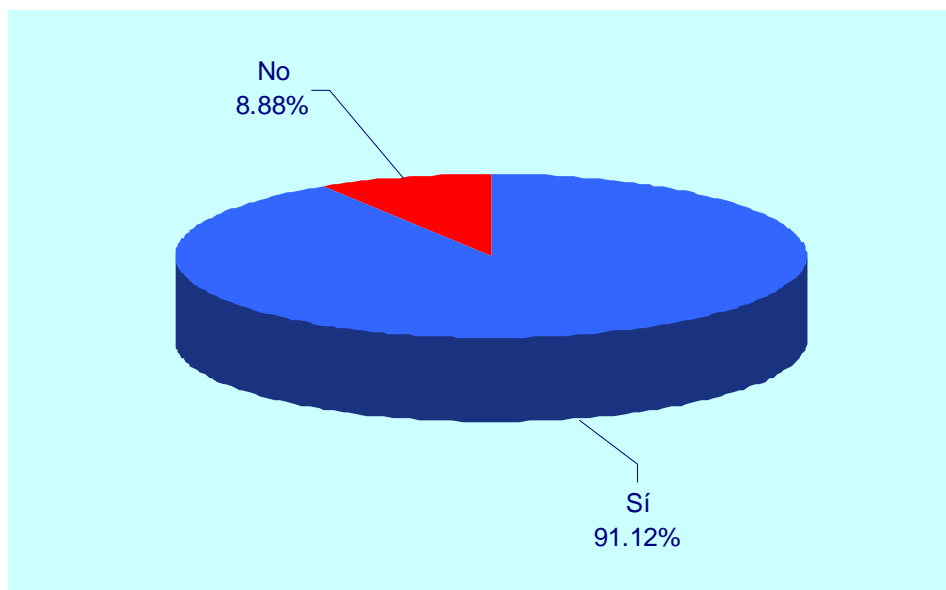
Fuente: Elaboración propia

Lamentablemente el 90.04% de los trabajadores ha reconocido que por una baja productividad se pierda clientes, En un mercado cada vez más reducido por el ingreso de más Pymes para competir por una participación, ver gráfico 31. El mercado necesita de administradores con la suficiente capacidad para basar su estrategia de mercado en base a la productividad del servicio que brinda. Si analizamos el servicio preventivo, veremos que es una necesidad que siempre se va a solicitar a una Pyme que realiza un buen servicio, y este se logra mediante la productividad, así como por la calidad de atención.

Ante la inquietud de si era posible mejorar la productividad de las Pymes, se les preguntó a los encuestados sobre esta posibilidad, los resultados de sus respuestas se presentan en el gráfico 32.

**Gráfico 32:**

**¿Es posible mejorar la productividad de la Pyme donde usted trabaja?**



Fuente: Elaboración propia

Existe un amplio campo por desarrollar para lograr una mejor productividad de las Pymes analizadas, el 91.12% de los trabajadores ha reconocido que sí es posible lograr este objetivo. Sin embargo, el 8.88% de los encuestados expresó su opinión negativa sobre esta posibilidad.

Analizados en forma separada el clima laboral y después la productividad en las Pymes del sector de transporte vertical, falta aún analizar la relación entre estas dos variables. Este análisis se presenta a continuación.

### **Relación entre el clima laboral y la productividad en las Pymes analizadas**

Se consideró a las respuestas *favorable* y *muy favorable*, de los trabajadores sobre el clima laboral de la Pyme en la que trabajan, como un clima laboral satisfactorio, mientras las actitudes *desfavorable* y *muy desfavorable* como un clima laboral insatisfactorio. Entre estos dos extremos tenemos a la actitud *indiferente*. Los resultados de esta consideración se presenta a continuación.

**Figura 12: Clima laboral de las Pymes analizadas**

<i>Clima laboral</i>	<i>Número</i>	<i>(%)</i>
<b>Satisfactorio</b>	37	10.95
<b>Indiferente</b>	18	5.33
<b>Insatisfactorio</b>	283	83.73
<b>TOTAL</b>	338	100.00

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, estos resultados fueron cruzados con la productividad calificada por cada operario como baja, media y alta. Así, se procedió a determinar mediante la prueba Chi cuadrada la relación entre las variables clima laboral y productividad de las Pymes analizadas.

Se elaboró la tabla de contingencia de las frecuencias observadas de las variables clima laboral con sus categorías insatisfactorio, indiferente y satisfactorio y de la variable productividad, presentada en categorías: baja, media y alta.

		<b>Productividad</b>			<b>Total</b>
		<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	
<b>Clima Laboral</b>	<b>Satisfactorio</b>	0	28	9	37
	<b>Indiferente</b>	14	2	0	16
	<b>Insatisfactorio</b>	227	57	1	285
	<b>Total</b>	241	87	10	338

Con estos datos se confeccionó la tabla de contingencia de las frecuencias esperadas, los resultados fueron los siguientes:

		<b>Productividad</b>			<b>Total</b>
		<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	
<b>Clima Laboral</b>	<b>Satisfactorio</b>	26.38	9.52	1.09	37.00
	<b>Indiferente</b>	11.41	4.12	0.47	16.00
	<b>Insatisfactorio</b>	203.21	73.36	8.43	285.00
	<b>Total</b>	241.00	87.00	10.00	338.00

Posteriormente, se procedió a determinar el valor de la Chi cuadrada calculada en base a las dos tablas anteriores y presentada a continuación.

O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup>
				E
0	26.38	-26.38	695.99	26.38
14	11.41	2.59	6.72	0.59
227	203.21	23.79	565.96	2.79
28	9.52	18.48	341.37	35.84
2	4.12	-2.12	4.49	1.09
57	73.36	-16.36	267.58	3.65
9	1.09	7.91	62.49	57.09
0	0.47	-0.47	0.22	0.47
1	8.43	-7.43	55.23	6.55
			$\chi^2 =$	134.45

Como la Chi cuadrada calculada ( $\chi^2=134.45$ ) es mayor a la Chi cuadrada tabulada (9.488) con un nivel de confianza de 0.05 y 4 grados de libertad, entonces las variables clima laboral y productividad de las Pymes analizadas están relacionadas.

## CAPÍTULO VI: Conclusiones

La presente investigación estuvo orientada a determinar la relación entre el clima laboral y la productividad de las Pymes del sector de transporte vertical en Buenos Aires. Dada la amplitud del estudio, se ha decidido aplicar las técnicas estadística del muestreo probabilístico a fin de tomar una muestra representativa. De esta manera, mediante la recolección de datos teóricos y empíricos, se pudo arribar a interesantes conclusiones, las mismas que son presentadas a continuación.

La evidencia empírica indica que el clima laboral insatisfactorio es el tipo de clima predominante en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires. La percepción (actitud) de los trabajadores hacia el clima laboral medida en la escala de Likert determinó que existe una actitud desfavorable hacia el clima laboral ( $10,816 < \text{actitud desfavorable} = 12,139 < 16,224$ ).

La baja productividad representa el tipo de productividad más representativo en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires. Esta situación ha sido señalada por el 71.30% de los encuestados que laboran en estas empresas.

El clima laboral y la productividad están relacionadas en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires. La relación de estas dos variables en este contexto fue establecida mediante una prueba estadística, la Chi cuadrada calculada ( $\chi^2=134.45$ ) es mayor a la Chi cuadrada tabulada (9.488) con un nivel de confianza de 0.05 y 4 grados de libertad.

Tomando en cuenta los datos empíricos expresados, se concluye que efectivamente existe una interferencia directa en la productividad de las Pymes generada por conflictos en el clima laboral imperante.

A la luz de los resultados obtenidos, se recomienda a los empleadores del sector que deberían llevar a cabo modificaciones en aquellos aspectos mencionados como más negativos. Sin dudas, se obtendrían mejores resultados optimizando los ámbitos de la cooperación, la resolución de conflictos, la revisión y reevaluación de los sistemas de incentivos, así como promoviendo y favoreciendo las motivaciones individuales intrínsecas y fomentando los sentimientos de pertenencia a la organización. En síntesis, se debería establecer un sistema de valores que conforme en sí mismo un aliciente permanente para mantener un alto nivel en las prestaciones individuales hacia la compañía.



Al mismo tiempo, resultaría productivo que los directivos del sector servicios se constituyan en verdaderos líderes que inspiren positivamente a los equipos de trabajo y resuelvan con creatividad propia, y atendiendo a la de sus subordinados, las carencias materiales que en algunos casos resultan inevitables, dada la coyuntura del sector en el entorno económico actual. Se recomienda, asimismo, implementar programas de capacitación que permitan desarrollar habilidades gerenciales en el personal que tiene responsabilidad de manejar gente.

En otro orden de cosas, se sugiere establecer un modelo de competencias como método de gestión de los recursos humanos, así como articular planes de carrera y capacitación que permitan al personal identificar qué habilidades requieren profesionalmente dentro de la compañía para luego fortalecerlas mediante esquemas de formación. También es necesario realizar una evaluación de competencias/ desempeño que permita, tanto a directivos como empleados, contar con información objetiva sobre los criterios establecidos que sirvan como medio para efectuar los ascensos y promociones.

Por otra parte, sería positivo programar acciones tendientes a consolidar en la organización valores y objetivos conocidos y compartidos por todo el personal para acrecentar el sentimiento de pertenencia del capital humano de la empresa. Esta práctica es mucho más convincente que cualquier publicidad interna o declaración verbal.

Al mismo tiempo, es evidente que en la mayoría de los casos existe una lista de valores para mejorar la imagen de la empresa de cara a empleados y visitantes. Éstos son seleccionados por unas pocas personas cuando se crea la firma o en sus comienzos. En otros casos, y con posterioridad a su origen, se toman frases o principios que se sabe serán bien recibidos por todos, sin embargo no se los tenga en cuenta. Otra posibilidad es que pueden simplemente no estar siquiera enunciados. Cualquiera que sea el caso, lo importante es que éstos se establezcan (o se redefinan) con la firme intención de que sean tenidos en cuenta en las actividades cotidianas, además de ser acordes a la cultura de cada organización y a los principios morales y éticos compartidos por la sociedad en que se encuentra inmerso el desarrollo de sus actividades. Para ello, es indispensable el consenso con sus integrantes y la accesibilidad, no sólo en afiches o eventos especiales, sino en manuales o folletos que reseñen y destaquen las prácticas aceptadas.

De acuerdo con el enfoque de este trabajo, y lo que resulta de numerosas observaciones en el desarrollo de las tareas a la que nos referimos en el mismo, la crisis que atraviesan organizaciones pequeñas y medianas para lograr un clima laboral satisfactorio, es debida en muchos casos a la falta de práctica del tipo de valores antes mencionados; por lo general se transgreden tan fácilmente como son enunciados.

Estos valores intangibles, que hacen sentir más humanos a empleados de establecimientos de distintas características, cuando se encuentran consolidadas en los hechos cotidianos, se transforman en una suerte de combustible para el enriquecimiento individual y colectivo, y en el tractor principal para el crecimiento económico de las empresas.

A través de los datos expuestos, se ha podido inferir que las empresas del sector de transporte vertical de Buenos Aires se encuentran en una etapa de transición. Luego de un ímpetu inicial y de una etapa de crecimiento hace unos quince años, muchas compañías han alcanzado una meseta en su crecimiento, con dificultades para el mantenimiento de clientes y en muchos casos no lograron sobrevivir o debieron fusionarse con otra firma, y en ocasiones absorbida por ella.

Es un hecho aceptado, y estrechamente relacionado con esta investigación, que empleados insatisfechos se traducen en clientes disconformes, sobre todo en el rubro de servicios, en que los efectos de la calidad del trabajo realizado, descartando otras variables, es altamente dependiente de la disposición del trabajador, de su estado de ánimo y motivación. En la medida en que una firma proveedora de estos servicios no se dedique a fomentar un clima satisfactorio con sus empleados, su futuro resulta incierto. Y esto, nuevamente, está estrechamente relacionado con los valores que se promueven en su interior.

Pero si esto es casi un axioma suficientemente difundido en publicaciones relacionadas con el mundo empresarial y de negocios, y hasta deducible en términos de lógica, ¿por qué persisten algunas compañías –o la mayoría- en mantener un estado de cosas contrario?

En primer lugar, todo cambio requiere esfuerzo y ofrece resistencias, pero también nos cuestionamos por qué no se intenta y en qué dirección debería estar el cambio. Como veremos en los párrafos que siguen, estos dos interrogantes pueden tener una respuesta que los englobe.

Se trata de demostrar que los valores son practicables, productores de beneficios para las empresas, para la persona y para el medio social. Y, por tanto, constituyen una auténtica ventaja competitiva frente a quien no otorga esa prioridad en su organización.

Para que los valores sean una ventaja competitiva, su práctica debe notarse en la productividad de la empresa, en el ambiente de trabajo, en la rentabilidad, en las relaciones humanas, en la forma de dirección, en la calidad del servicio, en el clima de confianza y credibilidad en las personas, en el estilo de dirección, en el manejo del tiempo, en el trabajo en equipo, en la amistad que genera el compañerismo, en el optimismo y buen humor que suaviza las asperezas normales de la vida profesional. Si ocurren todas o buena parte de esas cosas, es porque existe en la organización una constante búsqueda de la calidad y porque la gente cambia de actitudes y de conducta, no se deja llevar por la rutina o la mediocridad, ni por el paso de los años que puede convertir todo en una tarea gris y rutinaria. Cuando se gestiona por valores y con valores, el trabajo se transforma en una poderosa fuente de realización personal. Esto quiere decir que, como consecuencia, es fundamental perseguir la calidad integral, el buen clima organizacional, la satisfacción de la gente y la proyección de la empresa a su entorno.

Para convertir los valores en una ventaja competitiva hace falta, entre otras cosas, propiciar el desarrollo de los individuos a través de su ejercicio personal, aprender a aplicarlos en el ámbito profesional, generar sentido de compromiso y pertenencia basado en la participación y crear una cultura de calidad, servicio, respeto, justicia y equidad.

En este sentido, se deberían elaborar estrategias de desarrollo humano y organizacional tendientes a crear una cultura basada en valores. No basta con tenerlos definidos o fijarlos en las carteleras. Es indispensable verlos convertidos en hábitos operativos arraigados en la gente, para que de verdad puedan ser una ventaja competitiva. Se trata de ver quién logra que su servicio o su producto sea mayormente fruto de la vivencia auténtica de valores que hacen a las personas más productivas, como la creatividad, la innovación, la iniciativa, la sinergia del trabajo en equipo y el liderazgo compartido y participado.

Los valores constituyen la diferencia a la hora de comparar las empresas. No son la tecnología, las estructuras administrativas o los procesos, el mercadeo o la solidez financiera lo que en último término constituye la clave del éxito empresarial.

Todo eso, que podemos denominar el sistema técnico de la empresa, imprescindible para ser competitivo en el mundo de hoy, se subordina al sistema humano, es decir a la empresa que tiene como centro la persona y que se organiza como un conjunto de redes de cooperación y trabajo unidas por el propósito de obtener unos beneficios económicos, de desarrollar su capital intelectual.

Los valores que soportan el sistema humano de la organización – tal como sostienen Calleja y Gómez Pérez<sup>227</sup>– son principalmente *valores dinámicos* (cambio, flexibilidad, negociación), más que estáticos (inmovilismo, resistencia, rutina); *valores cualitativos* (calidad, satisfacción de necesidades humanas y del entorno social), más que cuantitativos (demanda-consumo, capacidad de producción, necesidades materiales). A su vez, son *valores personalizados* (trabajo productivo-formativo, compromiso, y creatividad), más que meramente individuales (materiales, imagen, cargo) y *valores éticos* (fines personales, rectitud de conducta, búsqueda de la felicidad) más que estéticos, sensibles o económicos.

Los valores, pues, sustentan la motivación e impulsan las expectativas de desempeño mucho más allá de trabajar sólo con base en la tarea. Se convierten en fuente vital de supervivencia y de creación de futuro. Ayudan a la expansión y a superar situaciones de recesión o de desánimo en la inversión. Son accesibles a todos, con capacidad para arraigar en todos, si existe una política permanente de promoverlos y de formar constructores y multiplicadores de valores en toda la organización.

Los valores se convierten en clara ventaja competitiva si fortalecen la motivación, el rendimiento y la retribución. Hay valores que enlazan con los motivos externos o extrínsecos de un trabajo (ganar un salario, acabar las cosas bien, etc.) Otros tienen que ver con los motivos internos o intrínsecos referidos a la satisfacción (autoestima, desarrollo personal) y hay valores trascendentes, referidos a los otros, a la proyección social (servir, resolver necesidades sociales, solidaridad, ayuda a los semejantes).

---

<sup>227</sup>Calleja, T. y Gómez Pérez, R. (1999).

Esta necesidad de incorporar o afianzar los valores se condice con la información obtenida mediante las herramientas de recolección de datos, ya que se ha observado que los aspectos negativos de las variables tienden a ser muy elevados especialmente en los siguientes aspectos:

- Cooperación.
- Resolución de conflictos.
- Incentivos adecuados y justos.
- Identificación con los objetivos de la empresa.

Otras dimensiones con aspectos negativos fueron la falta de delegación de responsabilidades (empowerment), las relaciones interpersonales, el acuerdo con la estructura de la empresa, el liderazgo y la capacitación sistemática.

Al mismo tiempo, se ha encontrado que, si bien un porcentaje elevado de los entrevistados ha manifestado poseer flexibilidad para efectuar cambios en sus tareas, en general los empleados de la organización objeto de estudio no presentan desafíos motivadores a sus empleados.

Por ello, este punto no se ha destacado muy claramente del resto: en un entorno negativo, no es claro para el individuo animarse a cambios en su tarea; sobre todo cuando la autonomía que se le brinda es muy escasa.

Por otra parte, considerando que el final de la esta investigación coincide con el inicio de una de las crisis más importantes en la historia económica mundial, entendemos que las relaciones laborales pueden verse posiblemente sometidas a situaciones de tensión extrema debido a factores ajenos a las mismas. En otras palabras, los escenarios actuales podrían agregar factores de amenaza externa que devengan en debilidades internas a través de conflictos en la productividad y, por ende, en las condiciones laborales.

En consecuencia, será necesario utilizar el capital de conocimiento adquirido de tal manera que contribuya a la optimización de resultados, acrecentando los esfuerzos tanto de los trabajadores como de los empresarios porque todos los miembros de la empresa están comprometidos en la actualidad con la realidad socioeconómica que obliga maximizar los esfuerzos en torno a la mejora del clima laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albrecht, K.** (1990). *Servicio al cliente interno*. Editorial Paidós, Madrid.
- Allport, G.** (1966). *La Personalidad*. Editorial. Herder, Barcelona.
- Arthur, J. B.** (1994). *Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover*. *Academy of Management Journal*, N° 37, 670–687, University Press, New York.
- Aspiazu, D. Basualdo, R. y Schorr, M.** (2001). *La industria argentina durante los años 90: profundización y consolidación de los rasgos centrales de la dinámica sectorial post- sustitutiva*, FLACSO, Buenos Aires.
- Baeza, M. y Mertens, L.** (2000). *La Norma ISO 9000 y la Competencia laboral*. Conocer, México.
- Barney, J. & Wright P.** (1998) *On becoming a strategic partner: The role of Human Resources*. *Human Resource Management*. Vol. 37. N° 1. pp. 31 – 46.
- Bass, B.** (1983). *Stogdill's Handbook of leadership*. Free Press, Boston.
- Basualdo, E.** (1999). *Acerca de la naturaleza de la deuda externa y la definición de una estrategia política*. UNQui-FLACSO-Página/12, Buenos Aires.
- Bleichmar, S.** (2002). *Dolor país*. Libros del Zorzal, Buenos Aires.
- Blejmar, B.** (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Novedades Educativas, Buenos Aires.
- Bracken, D. W.** (1992). *Benchmarking employee attitudes*. *Training and Development Journal*, 46, 49–53. Brayfield, Atlanta.
- Bogdan, R. & Taylor, S.** (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós, Barcelona.
- Brunet, L.** (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Ed. Trillas, México.

**Burton, R.; Lauridsen, J. & Obel B.** (2004). *The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance*. (En línea, disponible en: [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com), Internet, consultado el 8 de marzo de 2008)

**Bustillo, C.** (1994). *La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas*. Capital Humano, Madrid.

**Calleja, T. & Gómez Pérez, R.** (1999). *Ética empresarial: Teoría y casos*. Ediciones Rialp, Madrid.

**Cámara de fabricantes de ascensores y componentes.** (2007). *Revista anual del ascensor*. Año X, Vol. III, Buenos Aires.

**Canós, L., De Juana, S. y Valdés, J.** (2004). *La Intranet organizativa como herramienta para un modelo de gestión de RR.HH por competencias*. XIV Congreso ACEDE, Murcia.

**Canós, L., Valdés, J. y Zaragoza, P. C.** (2003). *La gestión por competencias como pieza fundamental para la gestión del conocimiento*. *Boletín de Estudios Económicos*. Vol. LVIII, Nº 180. Madrid.

**Capello, M.** (2007). *Industrial enterprises and economic space in Argentina*. *Training and Development Journal*, 65, 74–83. Brayfield, Atlanta.

**Cascio, W. F.** (1986). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. New York: McGraw-Hill.

**Castellani, A.** (2002). *Implementación del modelo neoliberal y restricciones al desarrollo en la Argentina contemporánea*. En **Schorr, M. et al.:** *Más allá del pensamiento único. Hacia una renovación de las ideas económicas en América Latina*. CLACSO, Buenos Aires.

**Castellani, A. y Schorr, M.** (2004). *Argentina: convertibilidad, crisis de acumulación y disputas en el interior del bloque de poder económico*. *Cuadernos del CENDES*, año 21, Nº 57, Tercera Época, septiembre- diciembre. Buenos Aires.

**Castro Solano, A.** (2007). *Teoría y Evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.

**Centro de Estudios Aplicados en Economía y Finanzas. (FCE – UNC).** (2005). *Costos y Competitividad en la Industria Metalúrgica en los últimos diez años*.

Publicación de la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. (En línea, disponible en: [www.metalurgicoscba.com.ar](http://www.metalurgicoscba.com.ar), Internet, consultado el 10 de julio de 2008)

**Chiavenato, I.** (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw-Hill, México.

**Cloke, K & Goldsmith, J.** (1996). *Humanizando el puesto de trabajo. Manual para el cambio organizacional*. MES, La Habana.

**Conde, R.** (2002). *Corporaciones multinacionales y el desarrollo económico: la inversión extranjera directa y las condiciones de su eficiencia productiva*. (En línea, disponible en: [http://mx.geocities.com/gunnm\\_dream/ied\\_y\\_productividad.html](http://mx.geocities.com/gunnm_dream/ied_y_productividad.html), Internet, consultado el 10 de julio de 2007)

**Conger, J. & Kanungo, B.** (1988). *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*. Academy of Management Review, Vol 13, N°3.

**Coremberg, A.** (2005). *Productividad, costo laboral y excedente en la Argentina durante 2003 y 2004*. Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, Ministerio de Trabajo, Buenos Aires.

**Damill, M. Frenkel, & R. Rapetti, M.** (2005). *La deuda argentina: historia, default y reestructuración*, CEDES, Bs. As.

**Davenport, T.** (2000). *Capital Humano*. Editorial Gestión, Barcelona.

**Diccionario de la Real Academia Española.** (2008). *Diccionario de la Lengua española*. (En línea, disponible en: <http://www.rae.es/>, internet, consultado el 12 de febrero de 2008).

**Domínguez, R.** (1996). *Promoción y reestructuración de pequeñas y medianas empresas en Canadá, España, Italia y Japón. Temas para el debate en América Latina*, Banco Interamericano de Desarrollo, División de Infraestructura y Mercados Financieros, Washington.

**Donza, E.** (2002). *Ya un peso no es un dólar. Efectos de la crisis y de las acciones del gobierno*. En: Laboratorio 10, año 4, num. 10, Buenos Aires.

**Douglas, M, Oldham, G. & Rathert, C.** (2005). *Employee affective and behavioral reactions to spatial density of Physical work environments*. (En línea, disponible en: [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com), Internet, consultado el 8 de marzo de 2008)



- Drucker, P.** (1993). *La sociedad postcapitalista*. Grupo Editorial Norma, México.
- Drucker, P.** (2003). *Management del Futuro*. Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- Eleva S. A.** (2008). *Manual de calidad*. Publicación interna de la Empresa. Buenos Aires.
- Fernández M. & Sánchez J.** (1996). *Manual de prácticas de psicología organizacional*. Ediciones Amarú, Madrid.
- Ferrer, A.** (2007). *La economía argentina: situación y perspectivas*. IPRI- Brasilia, setiembre.
- Ferro, S.** (2008). *Evolución de la construcción en Argentina: Período 1997 – 2007*. Portal de la economía de la Ciudad de Córdoba. (En línea, disponible en: [cityeconomika.com/](http://cityeconomika.com/), Internet, consultado el 11 de febrero de 2008)
- Fondo de Capital Social. (FONOCAP)** (2007). *Caracterización de las Pymes*. Buenos Aires.
- Freud, S.** (1921). *Psicología de las masas y análisis del Yo*. Amorrortu Editores - Tomo XVIII. Buenos Aires.
- Furnham, A.** (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. Oxford University Press, México.
- Forehand, G. A. & Gilmer, B.** (1964). *Environmental variations in studies of organizational climate*. Psychological Bulletin, Nº 6, USA.
- García Vidal, G.** (2002). *La resistencia al cambio: cómo administrarla*. (En línea, disponible en: <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/cambio.htm>, Internet, consultado el 9 de enero de 2008)
- Garmendia, J. A.** (1990). *Desarrollo de la organización y cultura de empresa*. Esic-Market, Madrid.
- Getino Llamas, L.** (2008). *Motivación y liderazgo*. Publicación de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Educación a Distancia. (En línea, disponible en: [webs.ono.com/lgetino/capitulo10/powerpoint\\_capitulo10.ppt](http://webs.ono.com/lgetino/capitulo10/powerpoint_capitulo10.ppt))

**Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.** (2008). Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (En línea, disponible en: <http://www.legislatura.gov.ar/1legisla/constcba.htm>)

**Goleman, H.** (1998). *Inteligencia Emocional en la empresa.* (En línea, disponible en: [www.inteligenciaemocional.com](http://www.inteligenciaemocional.com), Internet, consultado el 28 de enero de 2007)

**Gonçalves, A.** (2007). *Dimensiones del clima organizacional.* (En línea, disponible en: <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>, Internet, consultado el 20 de noviembre de 2007).

**Gordon, J. R.** (1997). *Cómo cambiar a las organizaciones para mejorar su desempeño y competitividad.* En: Granell, E. *Comportamiento Organizacional.* Prentice-Hall Hispanoamericana, México.

**Grant, R.** (1991). *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation.* California Management Review. Vol. 33, N° 3, pp. 114-135.

**Halpan, K. & Croft T.** (1963). *Estudios sobre clima en organizaciones escolares.* En

**Fernández M. y Sánchez J.** (1996). *Manual de prácticas de psicología organizacional.* Ediciones Amarú, Madrid.

**Harribey, J. M.** (2001). *El fin del trabajo: de la ilusión al objetivo.* En: De La Garza Toledo, E. y Neffa J. (Comps.) *El trabajo del futuro. El futuro del trabajo.* Clacso, Buenos Aires.

**Hernández Sampieri, R. et. al.** (1998). *Metodología de la investigación.* Mc Graw-Hill, México.

**Hodgetts, R. & Altman, S.** (1998). *Comportamiento en las organizaciones.* Mc Graw-Hill, México.

**Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC)** (2008). *Información estadística sobre construcción.* (En línea, disponible en: <http://www.indec.gov.ar>, Internet, consultado el 2 de marzo de 2008).

**Íñigo Carrera, J.** (2001). *Realidades de la economía argentina. Tras otra década de estancamiento y contracción de la riqueza nacional.* CICP, Buenos Aires.

- Käes, R. et. al .** (1989). *La institución y las instituciones*. Paidós, Buenos Aires.
- Keen, S.** (1993). *El lenguaje de las emociones*. Ed. Paidós. Buenos Aires.
- Keenan, K.** (2000). *Gestión del equipo humano*. Editorial Booket, Madrid.
- Kirchner, T., Torres, M., Forns, M.** (1998). *Evaluación Psicológica: Modelos y Técnicas*. Paidós, Barcelona.
- Kotter, J.** (1990). *El factor liderazgo*. Díaz de Santos S. A, Madrid.
- Litwin, G.H. & Stinger, R.A.** (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston: Press.
- Llaneza Alvarez, F. J.** (2006). *Ergonomía y Psicosociología Aplicada*. Manual para la formación del especialista. Lex Nova, Valladolid.
- Lopez Galelo, G.** (2008). *Los nuevos valores de los empleados*. Publicado en el diario La Nación de Argentina, el 26/01/08. (En línea, disponible en: [https://www1.lanacion.com/nota.asp?nota\\_id=183500](https://www1.lanacion.com/nota.asp?nota_id=183500), internet, consultado el 3 de mayo de 2008)
- Lorenzo Segovia, M. J. et al.** (2004). *Globalización de las actividades económicas y desarrollo de las Pymes*. Estudios e Informes sobre la PYME. IMPI.
- Lozano, C.** (2008). *Una visión sobre la coyuntura. ¿Cambio de gobierno o cambio de etapa?* Instituto de Estudios y Formación, CTA, Mayo, Buenos Aires.
- Llaneza Álvarez, F.** (2006). *Ergonomía y Psicosociología Aplicada: Manual para la formación del Especialista*. Lex Nova, Madrid.
- McClelland, D. C.** (1973). *Testing for Competencies rather than intelligence*. American Psychologist. Vol. III. Nº 2, New York.
- Marín, F.** (1990). *Empresa y grupo: Clima laboral*. EADA Gestión, Barcelona.
- Martínez Coll, J. C.** (2001). *Las necesidades sociales y la pirámide de Maslow*. (En línea, disponible en: [http://www.eumed.net/cursecon/2/necesidades\\_sociales.htm](http://www.eumed.net/cursecon/2/necesidades_sociales.htm), Internet, consultado el 13 de marzo de 2008)
- Maquiavelo, N.** (1995). *El Príncipe*. CS Ediciones, Buenos Aires.

**Marradi, A., Archenti, N. & Piovani, J.** (1973). *Testing for Competencies rather than intelligence*. American Psychologist. Vol. III. Nº 2, New York.

**Menguzatto, M. & Renau, J. J.** (1991) *La Dirección Estratégica de la Empresa: Un enfoque innovador del Management*. ARIEL ECONOMIA, Buenos Aires.

**Ministerio de Economía y Producción.** (2007). *Informe económico. Nivel de Actividad*. Publicación oficial de Ministerio de Economía y producción de Argentina, Año 2, Vol. X.

**Ministerio de Economía y Producción.** (2008). *Informe económico. Ingresos y empleo*. Publicación oficial de Ministerio de Economía y producción de Argentina, Año 3, Vol. XI.

**Minujin, A.** (1992). *Cuesta abajo en la rodada*. En Minujin, A y otros, *Los nuevos pobres efectos de la crisis en la Sociedad Argentina*. Unicef-Losada, Buenos Aires.

**Molero, F.** (2002). *Cultura y liderazgo: una relación multifacética*. Boletín de Psicología Nº 76, Noviembre, Buenos Aires.

**Munch, G. & García Martínez, G.** (1997). *Fundamentos de Administración*. Ed. Trillas, México.

**Neffa, J. C.** (1985). *Reconsideración de la noción de condiciones y medio ambiente de trabajo. Definición y contenido. Diversos enfoques y perspectivas*. En *Condiciones y medio ambiente de trabajo en la Argentina. - Aspectos teóricos y metodológicos*. CEIL-CONICET, Humanitas, Buenos Aires.

**Neffa, J. C & Korinfeld, S.** (2001). *Los intermediarios del mercado de trabajo*. En Neffa, J. C; Korinfeld, S. y Ceil, P. *Presentación del debate reciente sobre el fin del trabajo*. Centro de Estudios Laborales, Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo, CONICET. 2006. (En línea, disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/argentina/ceil/doc41>, Internet, consultado el 1 de febrero de 2008)

**Neffa J. & Garza Toledo E. (Comp.)** (2006). *El trabajo del futuro. El futuro del trabajo*. Flacso, Buenos Aires.

**Novick, M.** (1999). *Experiencias exitosas de capacitación de empresas innovadoras en América Latina y el Caribe*. En Guillermo Labarca (coordinador). Formación y Empresa, Montevideo.

**Novick, M. & Vasilachis de Giadino, I.** (1983). *La normativa referida a la Calidad de Vida y Condiciones de trabajo*. Publicación del CONICET. Buenos Aires. (En línea, disponible en: [ffyl.uncu.edu.ar/IMG/pdf/e-VASILACHIS.pdf](http://ffyl.uncu.edu.ar/IMG/pdf/e-VASILACHIS.pdf), consultado el 1 de febrero de 2008)

**Ordóñez de Pablos, P.** (2002). *Gestión del conocimiento en las multinacionales: relevancia estratégica del capital humano*. (En línea, disponible en: [http://www19.uniovi.es/econo/doctrabajo/DT00/199\\_00.pdf](http://www19.uniovi.es/econo/doctrabajo/DT00/199_00.pdf), 2002, Internet, consultado el 21 de febrero de 2008)

**Ortiz, L.** (1999). *La hiperinflación Argentina: prehistoria de los años noventa*. Época, Año 1, Diciembre, Buenos Aires.

**Peiro, J. M. & Prieto, F.** (1996). *Tratado de Psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto*. Síntesis Psicología, Madrid.

**Porter, M. E.** (1999). *Ser competitivo*. Ediciones Deusto, Buenos Aires.

**Rifkin, J.** (1996). *El fin del trabajo*. Paidós, Buenos Aires.

**Riordan, C., Vanderberg, R. & Richardson, H.** (2005). *Employee involvement climate and organizacional effectiveness*. (En línea, disponible en: [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com), Internet, consultado el 20 de noviembre de 2007)

**Robbins, S. P.** (1992). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall, México.

**Rodgers, G.** (2002). *El trabajo decente como una meta para la economía global*. En *Documento de Referencia 1*, Cinterfor/OIT, Boletín 153 Formación profesional, productividad y trabajo decente, Lima.

**Rodríguez Estrada, M.** (2000). *Motivación al trabajo*. Editorial El Manual, Bogotá.

**Saari, L. & Judge, T.** (2004). *Employee attitude and job satisfaction*. (En línea, disponible en: [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com), Internet, consultado el 20 de noviembre de 2007)

- Salovey, M. & Mayer, T.** (1990). *Evolving model of emotional intelligence*. Oxford University Press, U.S.A.
- Salvia, S.** (2007). *Ganadores y perdedores en los mercados de trabajo en la Argentina de la post devaluación*. En *Laboratorio*, año VIII, num. 21, verano, Buenos Aires.
- Scheinsohn, D.** (2001). *Dinámica de la Comunicación*. Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- Schlemenson, A.** (1993). *Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflicto en contexto turbulento*. Paidós, Buenos Aires.
- Schneider, D.** (1975). *Escala Clima Laboral CL-SPC*. Primera edición, Buenos Aires.
- Schneider, R. & Reichers, F.** (2001). *Psicología Organizacional*. Oxford University Press, México.
- Schorr, M.** (2002). *Mitos y realidades del pensamiento neoliberal: la evolución de la industria manufacturera argentina durante la década de los 90*. En Schorr, M. et. al. *Más allá del pensamiento único. Hacia una renovación de las ideas económicas en América Latina*, CLACSO, Buenos Aires.
- Schvarzer, J.** (1993). *Martínez de Hoz: la lógica política económica. Ensayos y Tesis*. CISEA, Buenos Aires.
- Senge, P.** (1990). *La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Ediciones Granica, Barcelona.
- Senge, P.** (2002). *Liderazgo, contando la historia*. (En línea, disponible en: <http://www.conindustria.org/LiderazgoContandoHistoria.pdf>, Internet, consultado el 20 de septiembre de 2007)
- Seisdedos, N.** (1996). *El clima laboral y su medida*. Revista Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol. I, N°2, Buenos Aires.
- Sherman, A. & Bohlander, G.** (1994). *Administración de los recursos humanos*. Grupo Editorial Iberoamericano, México.
- Sherman, A.W. (Jr) & Bohlander, J.** (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Grupo Editorial Iberoamérica, México.

**Shirley, R.** (1975). *Un Modelo para el análisis del cambio organizacional*. Revista de Administración de Empresas, Vol II, N° 12, Año 5, Buenos Aires.

**Sikula, A. F. & Mckenna, J. F.** (1992). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Limusa, México.

**Somavia, J.** (1999). *Memoria 87ª Reunión de la OIT* (Organización Internacional del Trabajo). Ginebra.

**Sotillo, R.** (2000). *Cuando los constructos psicológicos escapan del método científico: El caso de la inteligencia emocional y sus implicaciones en la validación y evaluación*. (En línea, disponible en: [www.capitaleemocional.com](http://www.capitaleemocional.com), Internet, consultado el 3 de marzo de 2003)

**Spengler, J. J. & Allen, W. R.** (1971). *El pensamiento económico de Aristóteles a Marshall*. Editorial Tecno, Madrid.

**Thornike, E.** (1920). *Intelligence and its uses*. Citado por Harper's Magazine, EEUU.

**Toffler, A.** (1980). *La tercera ola*. Plaza & Janes Editores, Barcelona.

**Tubán, F.** (2006). *Medición del Clima en las Organizaciones*. Gedisa, Buenos Aires.

**Vocos, F.** (1996). *El estudio de la estructura social como fuerza social objetiva: El Gran Buenos Aires*. Materiales de trabajo/ Estudio Metodológicos, Serie 2, Buenos Aires.

**Weinert, A. B.** (1985). *Manual de Psicología de la Organización*. Herder, Barcelona.

**Werther, W. & Davis, K.** (1989). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. McGraw-Hill, México.

## ANEXOS

### ANEXO I

#### 1. Porcentajes y frecuencias obtenidas en la encuesta.

Frecuencias obtenidas en respuesta a las consultas efectuadas durante el trabajo de encuestas (expresadas en porcentajes).

1

*¿Percibe un buen ambiente físico y humano que prevalece en su área de trabajo en la empresa?*

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4.44%	8.88%	19.53%	12.43%	54.73%

2

*¿En su empresa los gerentes/jefes, le brindan a los empleados la libertad necesaria para autodirigirse, asumir responsabilidades y satisfacer sus necesidades particulares?*

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
13.31%	17.75%	1.78%	12.43%	54.73%

3

*¿En su empresa los directivos promueven la innovación y motivan a los empleados para que participen de la toma de decisiones?*

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4.44%	8.88%	15.09%	3.55%	68.05%



4

*¿Los empleados se adaptan fácilmente a las nuevas metodologías de trabajo?*

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
13.31%	19.53%	4.44%	12.43%	50.30%

5

*¿Se promueve la autoevaluación del desempeño?*

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4.44%	13.31%	15.09%	2.66%	64.50%

6

*¿Existe una óptima comunicación interna?*

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4.44%	13.31%	15.09%	3.55%	63.61%

7

*¿Calificaría, en general, como buena su relación con sus compañeros de trabajo?*

Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
8.88%	22.19%	1.78%	9.76%	57.40%

8

*¿En su empresa hay niveles jerárquicos sólidamente establecidos en base a premios y castigos por el desempeño?*

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8.88%	17.75%	6.21%	12.43%	54.73%

9

*¿En su empresa los líderes y/o jefes siempre son nombrados por la cúpula gerencial, sin la intervención de los empleados?*

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
76.92%	12.43%	4.44%	3.55%	2.66%

10

*¿En su empresa se establecen las políticas de seguridad en forma consensuada entre todos los empleados?*

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4.44%	13.31%	15.09%	3.55%	63.61%

11

*¿En la empresa se pone a disposición de los empleados todas las herramientas (de trabajo e informáticas) para que puedan cumplir con su labor?*

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
15.67%	11.75%	13.32%	3.13%	56.14%

12

*¿En la empresa los conflictos de liderazgo se resuelven democráticamente?*

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4.44%	13.31%	15.09%	3.55%	63.61%

13

*¿Cree usted que la formación y capacitación del personal minimiza la importancia de la motivación de los recursos humanos dentro de la empresa?*

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4.44%	17.75%	10.65%	12.43%	54.73%

14

*¿Los actuales sistemas de remuneración, incentivos y retribuciones se adecuan a las expectativas de los empleados?*

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
0.00%	14.20%	18.64%	2.66%	64.50%

15

*¿En su empresa, los mecanismos de promoción y remoción se adecuan a las necesidades y demandas de los empleados?*

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4.44%	13.31%	13.31%	1.78%	67.16%

16

***¿Un liderazgo transformacional y participativo podría optimizar los procesos de toma de decisiones de su empresa, lo que podría redundar en un mejor clima laboral?***

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
<b>8.88%</b>	<b>22.19%</b>	<b>48.82%</b>	<b>8.88%</b>	<b>11.24%</b>

## ANEXO II

### Disposiciones y normas

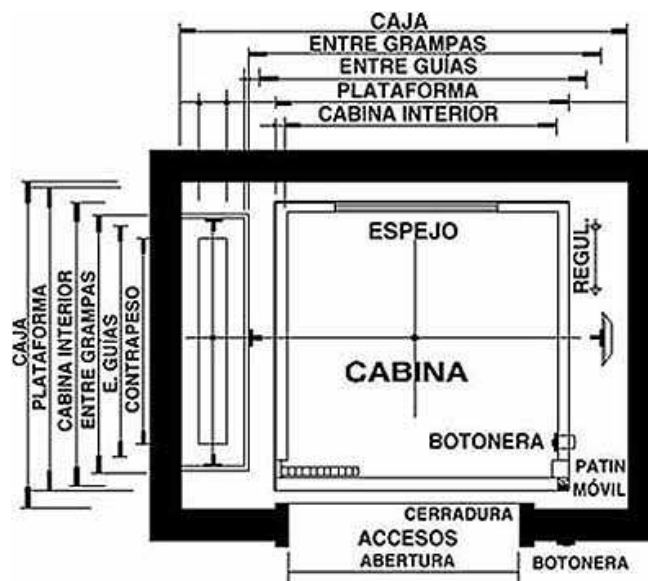
#### 1. Evolución de reglamentaciones y leyes que regulan el sector en Ciudad de Buenos Aires.

La ordenanza Municipal 27228/72 incorporada al Código de Edificación en la sección 8 "De los Reglamentos Técnicos" contiene un Capítulo, el 8.10 "De las Instalaciones Eléctricas y de Ascensores" que reglamenta en la actualidad, a través del apartado 8.10.2.0, las instalaciones de Ascensores y Montacargas.

Según el código de edificación de la Ciudad de Buenos Aires, se denomina ascensor al aparato mecánico que transporta (subir-bajar) personas o personas y cosas. Incluye los montacamillas y se los cita como "Ascensores". A grandes rasgos podemos establecer tres partes principales, a saber:

- ✓ **Caja:** es el recinto o espacio que en un edificio o estructura, se destina para emplazar el ascensor. También se lo denomina hueco o pasadizo.
- ✓ **Cuarto de Máquinas:** es el local destinado a alojar la maquinaria motriz, tableros y demás implementos que gobiernan el funcionamiento de un ascensor.
- ✓ **Coche:** conjunto formado por el bastidor, la cabina, plataforma y accesorios que se desliza sobre las guías principales.

Figura 13: Estructura de un ascensor



Fuente: Manual interno de calidad. (2008). Empresa Eleva S. A

La ordenanza 27228/72 fijaba hasta ese momento, la normativa para cada una de las partes que se debe cumplir al proyectarse un ascensor. Así para la Caja establece que debe ser de construcción incombustible y que en su interior -o embutida en los muros que la cierran- no debe haber canalizaciones ajenas al ascensor como ser cañerías de gas, agua, calefacción, instalaciones de teléfono, televisión por cable, luz de emergencia, etc. La mínima sección transversal de la caja será igual a las dimensiones a y b de la cabina, añadiendo 0,35 m. a cada una y dará cabida al coche, contrapeso, guías y demás elementos para el funcionamiento de todo el equipo.

Cuando los ascensores están agrupados en una caja (batería) se colocarán entre dos contiguos y en el fondo de la caja, una defensa de material incombustible de no menos de 2,00 m. de alto.

**Figura 14: Cuarto de máquinas**



Fuente: Eleva S.A

El Cuarto de Máquinas será construido con materiales no combustibles y el lado mínimo no será inferior a 2,20 m. Los muros y techos no deben formar partes de receptáculos que contienen líquidos (tanques de agua) y la altura libre será como mínimo de 2,00 m. Serán terminados a revoque liso, placas o revoque acústico.

La ventilación será natural y permanente ya sea por vanos laterales colocados en zonas opuestas o vano lateral y cenital (claraboya). La iluminación, por su parte, podrá ser natural y/o artificial. El circuito tiene que ser independiente del de



cabina, que es el recinto donde se ubican las personas o las cosas deberá ser metálica y su altura interior no será menor a 2,00 m.

En el artículo 8.10.2.11 de la ordenanza antes mencionaban se explicitaban los requisitos para la cabina de ascensores como ser dimensiones, iluminación, ventilación, timbres de alarma, espejos, etc. En cuanto a los espejos de vidrio o de cristal común no podrán exceder cada uno de 0,50 m<sup>2</sup> con lado máximo de 1,00 m. El artículo siguiente de la ordenanza reglamenta sobre las puertas de cabina y de rellano. Las hay de distintos tipos. La más tradicional, la de "tijera", que aunque prohibida para el rellano a partir del año 1972, es aún común en varios edificios. En estos casos se vuelve indispensable el uso de la pantalla de defensa en el coche o guardapié pues su misión es justamente proteger el pie de las personas, especialmente el de los niños que por imprudencia o descuido atraviesan sus miembros inferiores por las puertas de rellano.

La puerta de rellano que corresponde al sótano no habitable será ciega e incombustible. Actualmente se encuentra aún en vigencia la Ordenanza Municipal 36973/81 que establece que todos los edificios con trámites posteriores a esa fecha deba cumplir con puertas F-30 o F-60 llamadas contra incendio.

La separación entre puertas enfrentadas de cabina y de rellano no será mayor que 0,15 m. La violación a esta norma ha dado origen a muchos accidentes fatales como consecuencia de imprudencia de jóvenes que han encontrado en ese reducto un lugar apropiado para jugar a las escondidas sin medir las consecuencias que al cerrar las puertas, el ascensor se pone en marcha al llamado de cualquier piso.

En 1979, el Reglamentario de la Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo (Decreto 351) convierte los códigos de la Ciudad de Buenos Aires en base para aquellos municipios que no los tuvieran previamente. En 1981 la ordenanza 36973 reglamentó las disposiciones sobre puertas contra incendios. En 1986 se crea la Subcomisión Honoraria de Elevadores de la Ciudad de Buenos Aires.

Pero fue recién en 1995 cuando la ordenanza 49308 del decreto 686 reglamentó la Conservación de las instalaciones bajo la premisa que cuando no se respetan las leyes y se violan las normas, ocurren los accidentes. Esta reglamentación instituyó la obligación de mantener un servicio de mantenimiento y asistencia técnica (art. 8.10.3.1) así como un libro de Inspección rubricado por el Gobierno de la Ciudad



de Buenos Aires. Además, estableció la responsabilidad por las máquinas de elevación para el propietario y la contratación obligatoria de un seguro de responsabilidad civil. Se crea la figura del conservador con la función específica de cumplir las normas técnicas de conservación, y la contratación de un representante técnico de las empresas, habilitados por el Gobierno de la Ciudad.

Algunas de las responsabilidades de los conservadores son:

- Denuncia de ausencia de cumplimiento de las normas.
- Asiento de las pruebas de seguridad.
- Interrumpir el servicio del aparato en caso de riesgo de accidente, hasta la reparación del mismo.
- Efectuar la limpieza mensual del solado del cuarto de máquinas, selector o registrador de la parada en los pisos, regulador o limitador de velocidad, grupo generador y otros elementos instalados, tableros, controles, techo de cabina, fondo de hueco, guidores, poleas inferiores tensoras, poleas de desvío y/o reenvío y puertas.
- Efectuar la lubricación de los mecanismos expuestos a rotación, deslizamiento o articulaciones componentes del equipo una vez por mes, así como verificar el correcto funcionamiento de los contactos eléctricos en general y muy especialmente de cerraduras de puertas, interruptores de seguridad, sistemas de alarma, parada de emergencia, freno, regulador o limitador de velocidad, poleas y guidores de cabina y contrapeso.
- Constatar el estado de tensión de los cables de tracción o accionamiento, operadores de puertas, paragolpes hidráulicos, etc.
- Semestralmente, los conservadores deberán constatar el estado de desgaste de los cables de tracción y accionamiento del cable del regulador o limitador de velocidad y del cable del selector, realizar una limpieza de guías, efectuar las pruebas de contrapeso correspondientes en el aparato de seguridad de la cabina.

En 1999 se promulga la Ley 161 que establece pautas de seguridad para las puertas de cabinas y rellano de ascensores. La norma establece, además de disposiciones de seguridad para cada tipo de puerta de cabina (tijeras, madera, mecánica, etc), las condiciones de seguridad de los rellanos que impidan el funcionamiento de la máquina si una de sus puertas estuviere abierta, etc.

**Figura 16: Leyes y disposiciones laborales de mayor relevancia**

<p style="text-align: center;">• <u>Ley 24.314</u> <u>15/03/1994</u></p>	<p style="text-align: center;">• <u>Ordenanza 49.308</u> <u>22/06/1995</u></p>
<p style="text-align: center;">• <u>Decreto 914/97</u> <u>11/09/1997</u></p>	<p style="text-align: center;">• <u>Ley 161</u> <u>02/02/1999</u></p>
<p style="text-align: center;">• <u>Decreto 578</u> <u>07/05/2001</u></p>	<p style="text-align: center;">• <u>Ley 962</u> <u>05/12/2002</u></p>
<p style="text-align: center;">• <u>Decreto 1734</u> <u>08/01/2003</u></p>	<p style="text-align: center;">• <u>Decreto 952</u> <u>15/07/2003</u></p>

Fuente: Revista del Ascensor

En la república Argentina, la legislación laboral irrumpe en el siglo XX con la sanción de la Ley 4611 en la que se prohíbe el trabajo dominical. A partir de entonces, se han tomado numerosas medidas protectoras, como la limitación de la jornada laboral, la regulación del trabajo de las mujeres y los niños<sup>228</sup>, el descanso semanal, la protección contra accidentes laborales<sup>229</sup> y posteriormente regulaciones del salario vital y un sistema de jubilaciones y pensiones. Asimismo, en 1912 se crea el Departamento Nacional del Trabajo.

A partir de 1921 comienzan a sancionarse una serie de leyes que comprenden prácticamente toda la materia laboral que ampara el derecho del trabajo desde el punto de vista individual. En el mismo año se promulga la Ley 11.127 sobre Normas de Seguridad Industrial y en 1929 se crea la Ley 11.544 concerniente a la duración de la jornada laboral, vigente hasta la actualidad. Unas décadas mas tarde, en 1940 comienzan a crearse los primeros estatutos especiales<sup>230</sup>.

En 1943, un golpe militar derrocó al entonces presidente Ramón Castillo. Con ella se inicia una nueva época en la transformación de la legislación y de las relaciones laborales a partir de la implementación desde el ámbito oficial de una

228 Ley 5291 posteriormente modificada en 1924 por la Ley 11.317

229 En 1915 se sanciona la primera ley regulatoria de los accidentes de trabajo, modelo y precursora en nuestro continente que estuvo vigente, con distintas modificaciones, hasta 1991.

230 En 1941 la Ley 12.713 reglamentó el Trabajo a Domicilio por cuenta propia. En 1946 se promulgó el estatuto de choferes (Ley 12.867)

concepción social, por la cual el derecho del trabajo y de la seguridad social comienzan a ser entendidos como los elementos fundamentales para lograr el desarrollo y la justicia social. La Ley 11.729 de ese año se convirtió en la norma que regularía las relaciones de trabajo hasta 1973.

Se propiciaron la constitución y el fortalecimiento de los sindicatos, concebidos como factores inmejorables de transformación social y de dignificación de las condiciones laborales de los trabajadores. Asimismo, el Departamento Nacional del Trabajo adquirió rango de Secretaría de Estado y se transformaría en la Secretaría de Trabajo y Previsión, que fue el antecedente inmediato del actual Ministerio de Trabajo.

En 1944 se crearon los primeros tribunales del trabajo, con la tarea de solucionar los conflictos entre empleadores y trabajadores. En el año 1945, el decreto 33.302/45 consagró por primera vez los conceptos de estabilidad en el empleo, vacaciones legales pagadas, salario mínimo y vital y sueldo anual complementario en la forma de aguinaldo o decimotercer salario mensual del año.

La reforma constitucional de 1949 hizo que el derecho del trabajo alcance su rango constitucional, al incorporar los derechos al trabajo, a la retribución justa, a la capacitación del trabajador, a las condiciones dignas de trabajo, al cuidado de la salud, al bienestar personal y familiar del trabajador, a la seguridad social, al progreso económico y a la agremiación.

En 1953 fue sancionada la ley 14.250, de convenios colectivos de trabajo, vigente en la actualidad con distintas modificaciones, entre ellas la de la ley 25.877, así como distintas leyes reguladoras de las asociaciones sindicales.

El golpe de estado de 1955, encabezado por el general Lonardi, que puso fin al primer gobierno peronista, suprimió la Constitución de 1949. En 1957 se realizó una nueva reforma de la Carta Magna, incorporándose el famoso Artículo 14 Bis, que consagra los derechos del trabajador, los derechos sindicales y los provenientes de la seguridad social. A partir de ese momento se dictaron distintas leyes dirigidas a regular aspectos de las prestaciones laborales (entre otras la Ley 19.587 de 1972 concerniente a la regulación de las normas de Higiene y Seguridad del Trabajo), de las asociaciones gremiales y de la seguridad social, siendo la de mayor trascendencia – respecto del derecho individual del trabajo-, la ley 20.744 de 1974<sup>231</sup>, Ley de Contrato de Trabajo, que con diversas reformas, continúa vigente y constituye el cuerpo

---

231 Modificada posteriormente por la Ley 21.297 de 1976

normativo fundamental en la materia. También resulta importante la ley 11.544, de jornada de trabajo, y la ley 24.557, de riesgos del trabajo, como asimismo la creación de distintos estatutos profesionales.

El retorno del justicialismo al poder en 1989 no significó la posibilidad de establecer textos legales en esta materia, suprimidos o modificados por el último gobierno militar; al contrario, tanto en la legislación laboral como en materia de seguridad social, se advirtió una fuerte influencia del liberalismo social, que se adoptó como nueva filosofía política.

En 1991 se sanciona una ley de empleo que importa el inicio de la desregulación en materia laboral. Así se modificaron por decretos y leyes el régimen indemnizatorio, el sistema de accidentes de trabajo (Ley sobre Riesgos del Trabajo, 24.557, 1995), un régimen de flexibilización laboral, un régimen para la pequeña y mediana empresa (leyes 24.465 y 24.467 conocidas como Leyes de Pymes en 1991) y, en materia de seguridad social, la ley del sistema integrado de jubilaciones y pensiones (Ley de Solidaridad Previsional, 24.463). Otras normativas de la década del '90 son la llamada Ley Nacional de Empleo (ley 24.013), las leyes 25.013, 25.323, 25.345 y el Art. 16 de la ley 25.561, distintos decretos, y finalmente la Ley de Ordenamiento Laboral 25.877.

En 1999 se dictó la Ley 25.191 que determinó la creación del Registro Nacional de Trabajadores Rurales y Empleadores y el Sistema Integral de Prestaciones por Desempleo

A causa de la crisis desatada en el año 2001, se dictó la Ley 25.972 de Emergencia Pública en el 2004, por la que se declaró la emergencia pública en materia social, económica, administrativa, financiera y cambiaria. Mediante esta Ley, se suspendieron los despidos sin causa justificada (Ley 25.561, Art. 16) hasta que la tasa de desocupación elaborada por el INDEC<sup>232</sup> resultase inferior al diez por ciento.

En el año 2006 se dictó la Ley 26.088, modificando el Régimen de Contrato de Trabajo, la que sustituyó el Artículo 66 de la Ley 20.744 de 1976. Esta Ley impedía la introducción de cambios relativos a la forma y modalidades de la prestación del trabajo. En el mismo año, se promulgó la Ley 25.877 concerniente al Régimen Laboral, la que reglamentó del Derecho Individual del Trabajo, el Periodo de Prueba, la extinción del Contrato de Trabajo, los Derechos y Negociaciones Colectivas del

---

<sup>232</sup>Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2007).

Trabajo, las Inspecciones, etc. A la vez, el artículo 6 de la mencionada ley instituyó un beneficio para aquellos empleadores que produjeran un incremento neto en su nómina de trabajadores consistente en una reducción de sus contribuciones a la seguridad social.

En el año 2007 se produjeron cambios en el sistema previsional, disponiéndose mediante la Ley 26.222 un Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones (modificando la Ley 24.241) estableciendo la libre opción del Régimen Jubilatorio.

### **Normativa laboral en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA)**

La Ciudad Autónoma de Buenos Aires posee un sistema de control del cumplimiento de la normativa laboral mediante el poder de policía, que ejerce desde la sanción de la Constitución de la Ciudad en 1996. En el Art. 44 se establece: “*La ciudad reafirma los principios y derechos de la seguridad social de la Constitución Nacional y puede crear organismos de seguridad social para los empleados públicos. La ley no contempla regímenes de privilegio.*”<sup>233</sup> Esto significa que la Ciudad de Buenos Aires se reserva el ejercicio del poder de policía del trabajo en forma irrenunciable, e interviene en la solución de los conflictos entre trabajadores y empleadores; genera políticas y emprendimientos destinados a la creación de empleo, la capacitación y promoción profesional y los derechos y garantías inherentes a los trabajadores.

Las competencias que emanan del artículo precitado, están reguladas por la Ley 265/99.<sup>234</sup> Algunos de sus artículos principales se detallan a continuación:

- ✓ Art. 1: Establece las funciones y atribuciones de la Autoridad Administrativa del trabajo de la Ciudad de Buenos Aires, en ejercicio del poder de policía conferido por el Artículo 44 de la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- ✓ Art. 2: determina las funciones de la autoridad Administrativa del Trabajo de la Ciudad de Buenos Aires:
  - Fiscalización, control y sanción por incumplimiento de las normas relativas al trabajo, la salud, higiene y seguridad en el trabajo, la Seguridad Social y las cláusulas normativas de los convenios colectivos de trabajo.

---

<sup>233</sup>Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (2008)

<sup>234</sup>Ibidem.

- Garantizar la tutela de los menores en el trabajo y hacer aplicación estricta de las normas de prohibición del trabajo infantil. Cuando los inspectores de trabajo en uso de sus facultades constaten la utilización de trabajo infantil, deberán comunicar de inmediato dicha circunstancia a la Secretaría de Promoción Social, a efectos de tomar intervención para la protección de los menores involucrados.
- Intervención en los conflictos y colectivos de trabajo, procurando la autocomposición de los mismos a través de los procedimientos de conciliación y arbitraje voluntario. A tal fin podrá dictar medidas previas, precautorias, resoluciones y disposiciones de carácter obligatorio en la materia, labrando las actuaciones correspondientes. Esta facultad no podrá ser ejercida cuando los trabajadores involucrados sean dependientes del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Registro de empleadores y rúbrica de documentación laboral.
- Diseño e instrumentación de los programas y proyectos tendientes a dinamizar las relaciones laborales y promover la negociación colectiva.
- Elaborar políticas tendientes a la capacitación y recalcificación de los trabajadores, como así también programas de incentivos y promoción de empleo.
- Asesoramiento gratuito a los trabajadores en todo lo relativo al trabajo y la seguridad social y otorgamiento de patrocinio legal gratuito para aquellos trabajadores que se sometan a la instancia administrativa prevista en el Artículo 36.

### **Condiciones de higiene y seguridad laboral. Normativa vigente.**

El concepto de “trabajo decente”, según la Organización Internacional del Trabajo, implica no sólo de aumentar los niveles de empleo, sino atender también al mejoramiento de las condiciones laborales y de la protección social vinculada al empleo. Las condiciones de higiene y seguridad laboral se ajusta en todo el territorio de la República Argentina, a lo normado por la ley 19587 y sus reglamentaciones, Dec. PEN 351/79, Dec. PEN 911/96, y normas complementarias. Sus disposiciones se aplican a todos los establecimientos y explotaciones, persigan o no fines de lucro, cualesquiera sean la naturaleza económica de las actividades, el medio donde ellas se

ejecuten, el carácter de los centros y puestos de trabajo y la índole de las maquinarias, elementos, dispositivos o procedimientos que se utilicen o adopten.

La higiene y seguridad en el trabajo comprenden las normas técnicas y medidas sanitarias, precautorias, de tutela o de cualquier otra índole que tengan por objeto: a) proteger la vida, preservar y mantener la integridad psicofísica de los trabajadores; b) prevenir, reducir, eliminar o aislar los riesgos de los distintos centros o puestos de trabajo; c) estimular y desarrollar una actitud positiva respecto de la prevención de los accidentes o enfermedades que puedan derivarse de la actividad laboral.

A los fines de la aplicación de esta ley se consideran básicos los siguientes principios y métodos de ejecución:

- a) creación de servicios de higiene y seguridad en el trabajo, y de medicina del trabajo de carácter preventivo y asistencial.
- b) institucionalización gradual de un sistema de reglamentaciones generales o particulares, atendido a condiciones ambientales o factores ecológicos y a la incidencia de las áreas o factores de riesgo.
- c) sectorización de los reglamentos en función de ramas de actividad, especialidades profesionales y dimensión de las empresas.
- d) distinción a todos los efectos de esta ley entre actividades normales, personas, riesgosas o determinantes de vejez o agotamiento prematuros y/o las desarrolladas en lugares o ambientes insalubres.
- e) normalización de los términos utilizados en higiene y seguridad, estableciéndose definiciones concretas y uniformes para la clasificación de los accidentes, lesiones y enfermedades del trabajo .
- f) investigación de los factores determinantes de los accidentes y enfermedades del trabajo, especialmente de los físicos, fisiológicos y psicológicos.
- g) realización y centralización de estadísticas normalizadas sobre accidentes y enfermedades del trabajo como antecedente para el estudio de las causas determinantes y los modos de prevención.
- h) estudio y adopción de medidas para proteger la salud y la vida del trabajador en el ámbito de sus ocupaciones, especialmente en lo que atañe a los servicios prestados en tareas penosas, riesgosas o determinantes de vejez o agotamiento prematuros y/o las desarrolladas en lugares o ambientes insalubres .

- i) aplicación de técnicas de corrección de los ambientes de trabajo en los casos en que los niveles de los elementos agresores, nocivos para la salud, sean permanentes durante la jornada de labor.
- j) fijación de principios orientadores en materia de selección e ingreso de personal en función de los riesgos a que den lugar las respectivas tareas, operaciones y manualidades profesionales.
- k) determinación de condiciones mínimas de higiene y seguridad para autorizar el funcionamiento de las empresas o establecimientos.
- l) adopción y aplicación, por intermedio de la autoridad competente, de los medios científicos y técnicos adecuados y actualizados que hagan a los objetivos de esta ley.
- m) participación en todos los programas de higiene y seguridad de las instituciones especializadas, públicas y privadas, y de las asociaciones profesionales de empleadores, y de trabajadores con personería gremial.
- n) observancia de las recomendaciones internacionales en cuanto se adapten a las características propias del país y ratificación, en las condiciones previstas precedentemente, de los convenios internacionales en la materia.
- o) difusión y publicidad de las recomendaciones y técnicas de prevención que resulten universalmente aconsejables o adecuadas.
- p) realización de exámenes médicos pre-ocupacionales y periódicos.

Las reglamentaciones de las condiciones de higiene de los ambientes de trabajo deberán considerar primordialmente:

- a) características de diseño de plantas industriales, establecimientos, locales, centros y puestos de trabajo, maquinarias, equipos y procedimientos seguidos en el trabajo.
- b) factores físicos: cubaje, ventilación, temperatura, carga térmica, presión, humedad, iluminación, ruidos, vibraciones y radiaciones ionizantes.
- c) contaminación ambiental: agentes físicos y/o químicos y biológicos.

Las reglamentaciones de las condiciones de seguridad en el trabajo deberán considerar primordialmente:

- a) instalaciones, artefactos y accesorios; útiles y herramientas: ubicación y conservación;
- b) protección de máquinas, instalaciones y artefactos;



- c) instalaciones eléctricas;
- d) equipos de protección individual de los trabajadores
- e) prevención de accidentes del trabajo y enfermedades del trabajo
- f) identificación y rotulado de sustancias nocivas y señalamiento de lugares peligrosos y singularmente peligrosos;
- g) prevención y protección contra incendios y cualquier clase de siniestros

Estas normas obligan a todo empleador a adoptar y poner en práctica las medidas adecuadas de higiene y seguridad para proteger la vida y la integridad de los trabajadores, especialmente en lo relativo a la construcción, adaptación, instalación y equipamiento de los edificios y lugares de trabajo en condiciones ambientales y sanitarias adecuadas, a la colocación y mantenimiento de resguardos y protectores de maquinarias y de todo género de instalaciones, con los dispositivos de higiene y seguridad que la mejor técnica aconseje; al suministro y mantenimiento de los equipos de protección personal; a las operaciones y procesos de trabajo disponer el examen pre-ocupacional y revisión periódica del personal, registrando sus resultados en el respectivo legajo de salud; mantener en buen estado de conservación, utilización y funcionamiento, las maquinarias, instalaciones y útiles de trabajo; instalar los equipos necesarios para la renovación del aire y eliminación de gases, vapores y demás impurezas producidas en el curso del trabajo; mantener en buen estado de conservación, uso y funcionamiento las instalaciones eléctricas y servicios de aguas potables; evitar la acumulación de desechos y residuos que constituyan un riesgo para la salud, efectuando la limpieza y desinfecciones periódicas pertinentes; eliminar, aislar o reducir los ruidos y/o vibraciones perjudiciales para la salud de los trabajador e instalar los equipos necesarios para afrontar los riesgos en caso de incendio o cualquier otro siniestro, depositar con el resguardo consiguiente y en condiciones de seguridad las sustancias peligrosas; disponer de medios adecuados para la inmediata prestación de primeros auxilios colocar y mantener en lugares visibles avisos o carteles que indiquen medidas de higiene y seguridad o adviertan peligrosidad en las maquinarias e instalaciones; promover la capacitación del personal en materia de higiene y seguridad en el trabajo, particularmente en lo relativo a la prevención de los riesgos específicos de las tareas asignadas así como denunciar accidentes y enfermedades del trabajo.

Obligaciones de los trabajadores en materia de higiene y seguridad:

- a) cumplir con las normas de higiene y seguridad y con las recomendaciones que se le formulen referentes a las obligaciones de uso, conservación y cuidado del equipo de protección personal y de los propios de las maquinarias, operaciones y procesos de trabajo
- b) someterse a los exámenes médicos preventivos o periódicos y cumplir con las prescripciones e indicaciones que a tal efecto se le formulen
- c) cuidar los avisos y carteles que indiquen medidas de higiene y seguridad y observar sus prescripciones
- d) colaborar en la organización de programas de formación y educación en materia de higiene y seguridad y asistir a los cursos que se dictaren durante las horas de labor.

### **Norma IRAM 3800 (Instituto Argentino de Normalización y Certificación)**

El instituto argentino de Normalización y Certificación estableció en el año 1998 el sistema de normas para el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional (en adelante SySO). El Instituto Argentino de Normalización (IRAM) es una asociación civil sin fines de lucro cuyas finalidades específicas, en su carácter de Organismo Argentino de Normalización, son establecer normas técnicas así como propender al conocimiento y la aplicación de la normalización como base de la calidad, promoviendo las actividades de certificación de productos y de sistemas de la calidad en las empresas para brindar seguridad al consumidor. A nivel internacional, este instituto es el representante de la Argentina en la International Organization for Standardization (ISO), en la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT) y en la Asociación MERCOSUR de Normalización (AMN).

La siguiente reglamentación tiene por objetivo mejorar el desempeño en seguridad y salud de las organizaciones, proveyéndoles una guía de cómo la gestión de SySO puede ser integrada con la gestión de otros aspectos del desempeño de negocios, para:

- Minimizar el riesgo a empleados y otros;
- Mejorar el desempeño de negocios;
- Apoyar a las organizaciones a establecer una imagen responsable dentro del mercado.

Se considera un buen desempeño en seguridad y salud es “cero accidentes”. Para ello, las organizaciones deben dar la misma importancia al logro de altos niveles en la gestión de Seguridad y Salud Ocupacional (SySO) como lo hacen con otros aspectos claves de sus actividades de negocios. Ello implica la adopción de un adecuado enfoque estructurado hacia la identificación, evaluación y control de los riesgos afines al trabajo.

Esta norma está dirigida a apoyar a las empresas a desarrollar un enfoque de la gestión de seguridad y salud, de manera de proteger a sus empleados y a terceros, cuya seguridad y salud pueda ser afectada por las actividades de la organización. Muchas de las características de una efectiva gestión de SySO son indistinguibles de las prácticas de gestión lógicas propuestas por los defensores de la excelencia en la calidad y en los negocios. Esta norma comparte los principios comunes del sistema de gestión con la serie IRAM-IACC-ISO E 9000 de “Gestión de la Calidad” y con las normas IRAM-ISO 14000 de Gestión Ambiental”, no siendo éstas un prerrequisito para la operación de esta norma. Se la considera compatible con la norma IRAM-ISO 14001, “Sistemas de Gestión Ambiental”.

Esta norma IRAM establece los requisitos básicos para apoyar a las organizaciones a desarrollar los sistemas de gestión de Seguridad y Salud Ocupacional que aseguran el cumplimiento de las políticas y los objetivos de SySO. Estos lineamientos se basan en principios generales de buena gestión y están diseñados para hacer posible la integración de la gestión de SySO dentro de un sistema completo.

El siguiente resumen de las mismas incluye las modificaciones del año 2001.

## **1. Objeto y campo de aplicación**

- ✓ La norma está diseñada para ser usada por organizaciones de todos los tamaños e independientemente de la naturaleza de sus actividades.
- ✓ Esta norma es aplicable a cualquier organización que opte por:
  - a) establecer un sistema de gestión de SySO para eliminar o minimizar riesgos al personal y otras partes interesadas que puedan verse expuestas a los riesgos de SySO asociados con sus actividades;

- b) implementar, mantener y mejorar en forma continua un sistema de gestión de SySO;
- c) asegurarse de su conformidad con su política de SySO establecida;
- d) demostrar tal conformidad a terceros;
- e) solicitar la certificación / registros de su sistema de gestión de SySO por una organización externa;
- f) realizar una autodeterminación y una auto declaración de conformidad con esta norma.

## 2. Definiciones principales

Para el propósito de esta norma, se aplican las definiciones siguientes:

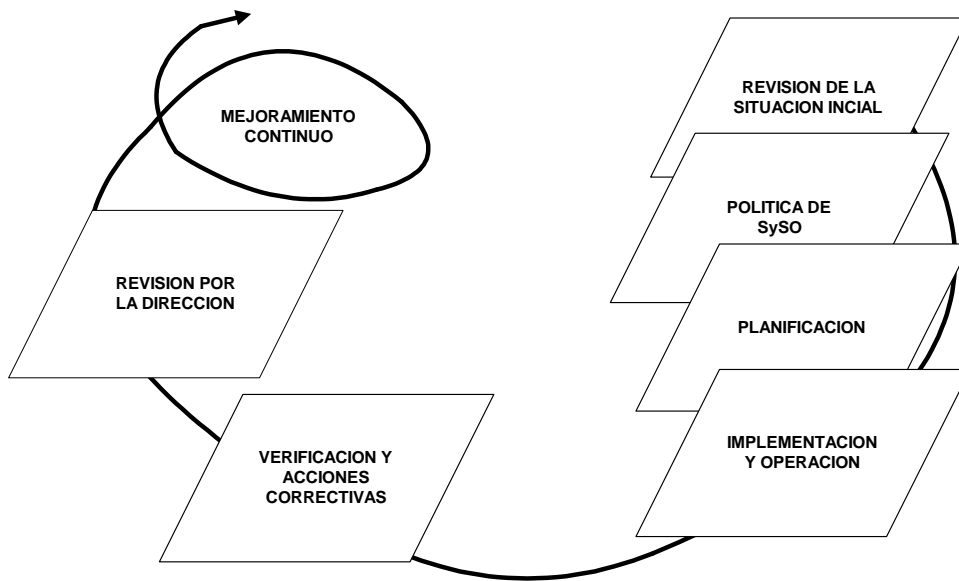
- **Accidente:** Evento (suceso o cadena de sucesos) no planeado, que ocasiona lesión, enfermedad, muerte, daño u otras pérdidas.
- **Auditoría:** Examen sistemático e independiente, con el fin de determinar si las actividades y los resultados relacionados satisfacen las disposiciones preestablecidas, y si estas disposiciones son implementadas en forma efectiva y son apropiadas para la instrumentación de la política enunciada y el logro de los *objetivos de SySO* de la organización.
- **Enfermedad ocupacional:** Enfermedad calificada como de haber sido causada o agravada por la actividad o el ambiente de trabajo de una persona.
- **Evaluación de riesgo:** Proceso global de estimar la magnitud del riesgo y decidir si éste es significativo o no lo es.
- **Factores externos:** Fuerzas fuera del control de la organización que inciden en los temas de seguridad y salud y que necesitan ser tomadas en cuenta dentro de un apropiado marco temporal, por ejemplo: leyes, decretos, resoluciones, disposiciones, normas industriales, convenios colectivos.
- **Factores internos:** Fuerzas dentro de la organización que pueden afectar positiva o negativamente su capacidad para llevar a cabo la política de seguridad y salud; por ejemplo: reorganización interna; cultura.
- **Incidente:** Evento no planeado que tiene la potencialidad de conducir a un accidente (ver 3.1), no llegándose a producir daños a personas, bienes o instalaciones.

- **Objetivos de SySO:** Propósitos generales en términos del desempeño de SySO, surgidos de su política de SySO, cuantificados cuando sea factible, que una organización se propone lograr.
- **Organización:** Compañía, corporación, firma, empresa, establecimiento, institución o asociación, o parte de éstas, pública o privada, que posee su propia estructura funcional y administrativa. Para organizaciones con más de una unidad operativa, cada unidad operativa puede ser definida como una organización.
- **Peligro:** Fuente o situación con potencial para producir daños en términos de lesión a personas, enfermedad ocupacional (ver 3.3), daños a la propiedad, al medio ambiente, o una combinación de éstos.
- **Política de seguridad y salud ocupacional (SySO):** Declaración realizada por la organización de sus intenciones y principios en relación con su desempeño de SySO global, que provee un marco para la acción y para establecer sus objetivos y metas de SySO:
- **Riesgo:** Combinación entre la probabilidad de que ocurra un determinado evento peligroso y la magnitud de sus consecuencias.
- **Sistema de gestión:** Conjunto, de cualquier nivel de complejidad, integrado por personas, recursos, políticas y procedimientos, cuyos componentes interactúan en forma organizada para lograr o mantener un resultado especificado.
- **Vigilancia de la salud:** Seguimiento del estado de la salud de las personas para detectar signos o síntomas de enfermedades ocupacionales (ver 3.3), a fin de que puedan ser tomadas las medidas necesarias para eliminar o reducir la probabilidad de que se generen daños ulteriores.

### 3. Requisitos del sistema de Gestión de Seguridad y salud Ocupacional

Todos los elementos de la norma estarán incorporados dentro del sistema de gestión de SySO, pero la manera y alcance con que los elementos individuales sean aplicados dependerá de factores tales el tamaño de la organización, la naturaleza de sus actividades, los peligros y las condiciones en las que opera.

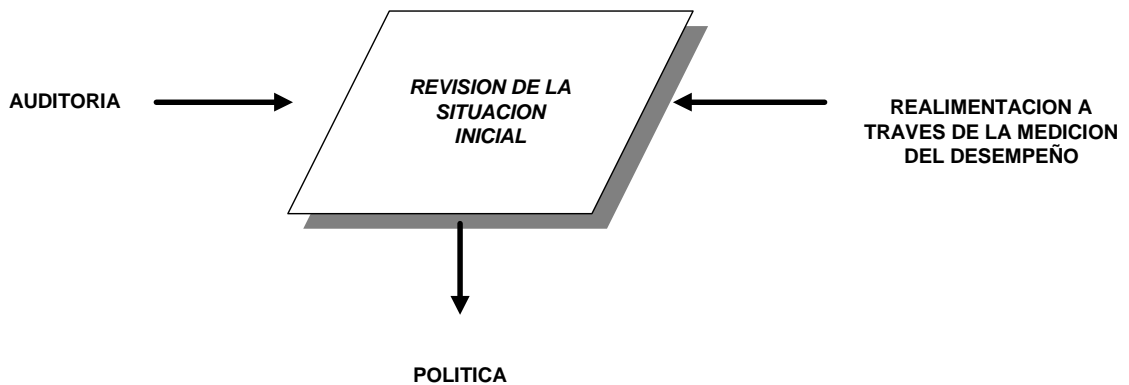
**Figura 17: Esquema general del funcionamiento de la norma**



Fuente: Elaboración propia

#### 4. Revisión de la situación inicial

**Figura 18: Revisión de la situación inicial**



Fuente: Elaboración propia

La organización realizará una revisión inicial de sus condiciones y disposiciones existentes para la gestión de SySO. Esta revisión debería hacerse para obtener la información que influirá en las decisiones acerca del alcance, adecuabilidad e implementación del sistema en curso, como así también para proveer las líneas de base a partir de las cuales pueda medirse el desempeño. La información obtenida en la revisión de la situación inicial se empleará en el proceso de planificación.

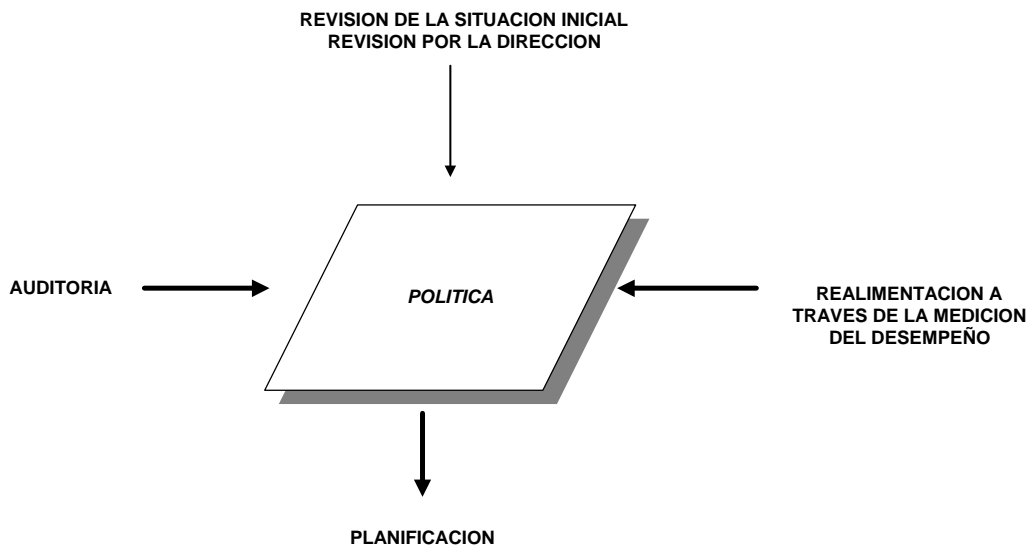
La revisión comparará las condiciones y disposiciones existentes en la organización con:

- a) Los requisitos de la legislación vigente sobre SySO.
- b) Las guías existentes de gestión de SySO disponibles dentro de la organización.
- c) La mejor práctica y desempeño en el sector de empleos de la organización y de otros sectores apropiados. (Por ejemplo, tomados de comités consultivos de SySO de la industria y guías de asociaciones de comercio).
- d) La eficiencia y la efectividad de los recursos existentes dedicados a la gestión de SySO.

## 5. Política de seguridad y salud ocupacional

**Figura 19: Revisión de la situación**

Fuente: Elaboración propia



El nivel directivo más alto de la organización definirá, documentará, aprobará y respaldará su política de SySO, asegurando que esta política sea apropiada para el tamaño de la organización, para la naturaleza y los riesgos de sus actividades, productos o servicios, que esté disponible para el público y que incluya un compromiso de:

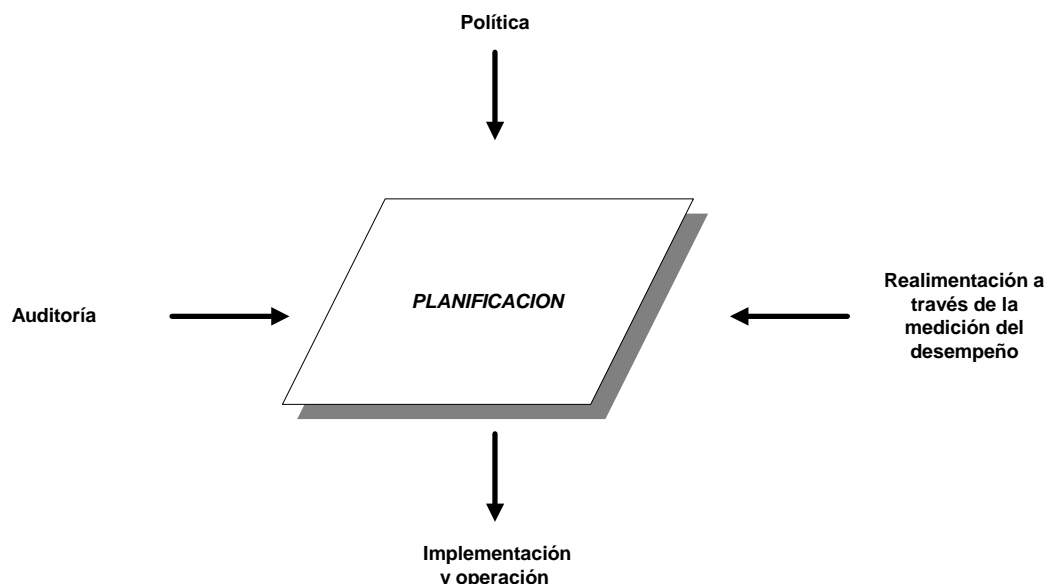
- a) Reconocer que la SySO es una parte integrante de su desempeño de negocios.

- b) Lograr un alto nivel de desempeño de SySO, con el cumplimiento de los requisitos legales como mínimo y encaminado al mejoramiento continuo del desempeño.
- c) Proveer recursos adecuados y apropiados para implementar la política.
- d) Fijar los objetivos de SySO y publicarlos para el conocimiento de todo el personal.
- e) Ubicar la gestión de SySO como una responsabilidad prioritaria en la línea gerencial, desde el ejecutivo de mayor jerarquía hasta el nivel del supervisor de primera línea.
- f) Asegurar su comprensión, implementación y mantenimiento en todos los niveles de la organización.

La política de SySO puede incluir, además: involucrar y consultar al personal, revisar el sistema de gestión, la política y auditar su cumplimiento periódicamente, realizar capacitaciones a los empleados para que puedan llevar a cabo sus obligaciones y responsabilidades.

## 6. Planificación

**Figura 20: Planificación del proceso**



Fuente: Elaboración propia

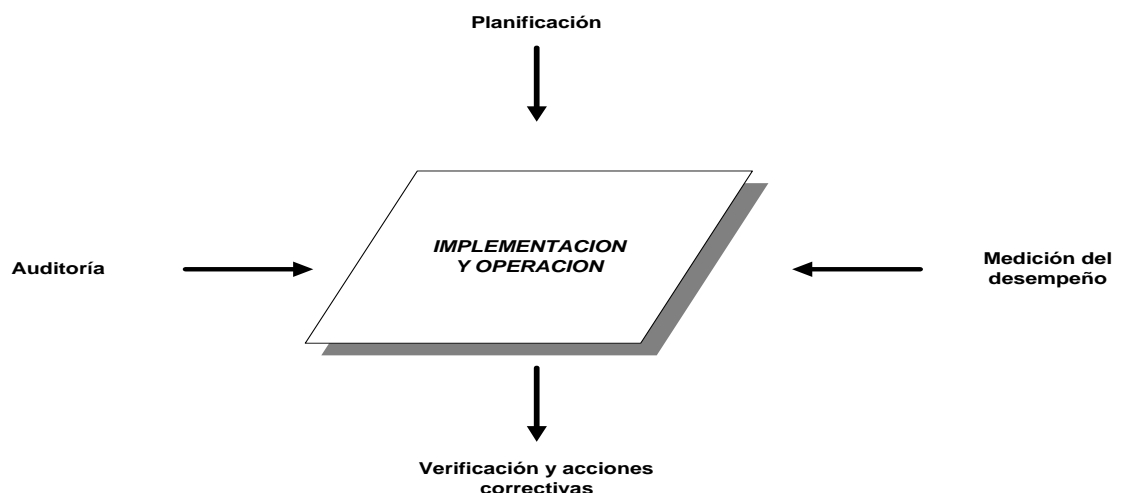


Cada organización identificará los requisitos de SySO y establecerá un criterio de desempeño definiendo: qué es lo que se debe hacer, quién es el responsable, cuándo se va a hacer y cuál es el resultado esperado. Para ello se deberá contemplar:

- a. Evaluación de riesgos.
- b. Requisitos legales.
- c. Disposiciones de gestión de seguridad y salud ocupacional para cubrir las siguientes áreas claves:
  - i. objetivos y planes globales, incluyendo el personal y los recursos necesarios para que la organización cumpla su política;
  - ii. poseer o tener acceso a suficiente conocimiento de SySO, habilidades y experiencia para administrar sus actividades en forma segura y en concordancia con los requisitos legales;
  - iii. planes operativos para implementar disposiciones de control de los riesgos identificados y para cumplir con los requisitos identificados;
  - iv. planificación para las actividades de control operativo;
  - v. planificación para la medición del desempeño, acciones correctivas y preventivas, auditorías y revisión de la gestión
  - vi. implementación de las acciones correctivas y preventivas que resulten necesarias.

## 7. Implementación y operación

**Fuente 21: Proceso de ejecución**



Fuente: Elaboración propia

## **Estructura y responsabilidad**

La responsabilidad final por la seguridad y la salud ocupacional recae en el nivel más alto de la organización. El mismo asignará a uno o más de sus miembros la responsabilidad específica de asegurar que el sistema de gestión de SySO sea implementado de manera adecuada y del cumplimiento de los requisitos en todos los lugares y esferas de operación dentro de la organización.

En todos los niveles de la organización se definirán, documentarán y comunicarán roles, responsabilidades y autoridades, de modo de asegurar que las personas sean:

1. responsables de la seguridad y la salud de aquellos a los que dirigen, de ellos mismos y de aquellos con los que trabajan;
2. conscientes de su responsabilidad por la seguridad y la salud de las personas que pueden verse afectadas por las actividades que controla, ej.: contratistas y el público en general;
3. conscientes de la influencia que puedan tener su acción o inacción en la efectividad del sistema de gestión de SySO.

## **Capacitación, toma de conciencia y competencia**

La organización tomará recaudos para identificar las competencias requeridas, en todos los niveles dentro de ella y organizará la capacitación necesaria, de modo de asegurar que todos los empleados sean competentes para cumplir con sus obligaciones y responsabilidades.

## **Comunicaciones**

La organización establecerá y mantendrá:

- a) la efectiva y abierta comunicación de la información de SySO;
- b) la provisión de asesoramiento y servicios de especialistas;
- c) la participación del personal y consulta con éste, para aumentar su compromiso con la política y con su implementación.

## **Documentación del sistema de gestión SySO**

La documentación es un elemento clave para permitir a una organización implementar un sistema de gestión SySO exitoso. La organización dispondrá de la

suficiente documentación, adecuada a sus necesidades, para permitir que los planes de SySO sean completamente implementados. Asimismo, la organización tomará las medidas necesarias para asegurar que los documentos estén actualizados y sean aplicables al propósito para el cual fueron concebidos.

### **Control operativo**

En la implementación de la política y de la gestión efectiva de SySO, la organización asegurará que las actividades se realicen de manera segura y de acuerdo con las disposiciones definidas, debiendo:

- a) definir la asignación de responsabilidades y niveles de dependencia en la estructura gerencial;
- b) asegurar que las personas tienen la autoridad necesaria para llevar a cabo sus responsabilidades;
- c) asignar los recursos adecuados conforme a su naturaleza y tamaño.

### **Preparación y respuestas ante emergencias**

La organización establecerá y mantendrá procedimientos para identificar su potencial para enfrentar y responder ante accidentes y situaciones de emergencia previsible y para anticipar y mitigar sus efectos y consecuencias. Para ello, la organización examinará y revisará, cuando sea necesario, sus planes de contingencia y de respuesta para enfrentar las emergencias previsible, en particular luego de que se hayan producido accidentes o situaciones de emergencia.

### **Mediciones y seguimiento**

La medición del desempeño es una actividad clave para obtener información sobre la efectividad del sistema de gestión SySO. La medición del desempeño es un medio para controlar la medida del cumplimiento de la política y de los objetivos, que incluirá:

- a) mediciones proactivas del desempeño que controlen el cumplimiento de las disposiciones de SySO de la organización;
- b) mediciones reactivas del desempeño que controlen accidentes, situaciones cercanas al cumplimiento, enfermedades, incidentes y demás evidencias históricas de un desempeño deficiente en SySO.

## No conformidades, acciones correctivas y preventivas

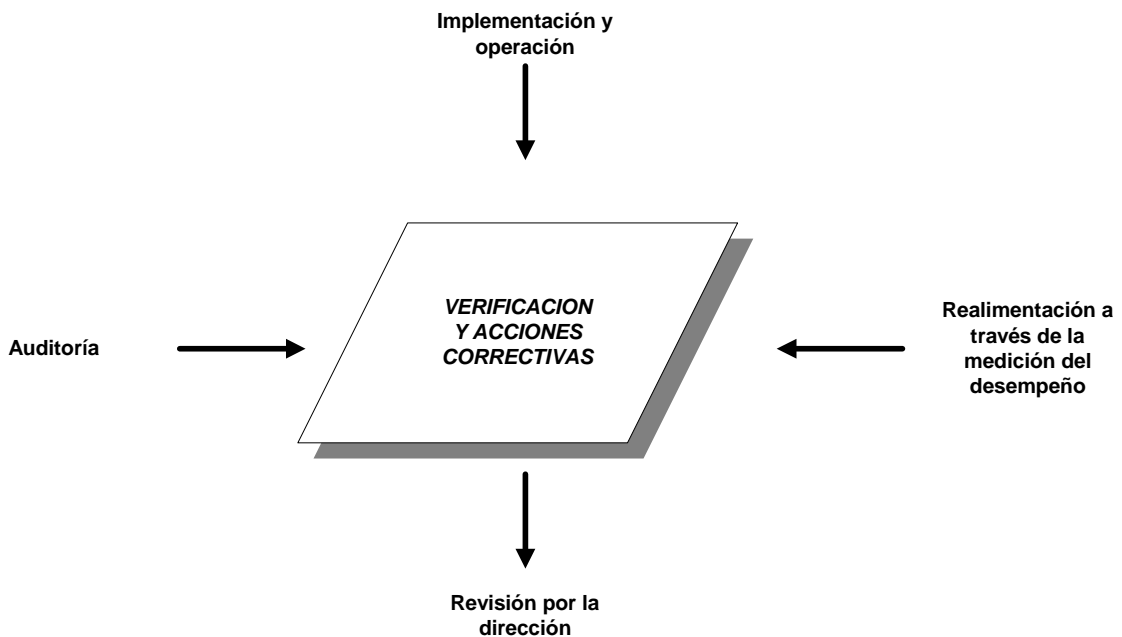
La organización establecerá y mantendrá procedimientos para definir la responsabilidad y la autoridad en el manejo y la investigación de las no conformidades, tomando medidas para mitigar sus efectos y consecuencias, identificando sus causas fundamentales y aplicando acciones correctivas y preventivas. La organización implementará y registrará, en los procedimientos documentos, todos los cambios que resulten de acciones correctivas y preventivas.

## Registros

La organización mantendrá todos los registros necesarios para demostrar el cumplimiento con la legislación y demás requisitos, incluyendo los de esta norma.

## 8. Auditoría

**Figura 22: Proceso de auditoría**



Fuente: Elaboración propia

Además del seguimiento de rutina del desempeño de SySO, la organización realizará auditorías periódicas que permitan una apreciación más profunda y más crítica de todos los elementos del sistema de gestión de SySO (incluidos en la figura 1). Las auditorías serán conducidas por personas debidamente calificadas y con competencia reconocida por las normas vigentes. El resultado de las auditorías será

comunicado a todo el personal involucrado y se tomarán las acciones correctivas y preventivas que se requieran.

## **9. Revisión por la dirección**

Estas revisiones considerarán:

- a) el desempeño global del sistema de gestión de SySO;
- b) la política y los objetivos de SySO;
- c) el desempeño de los elementos individuales del sistema;
- d) los hallazgos de las auditorías;
- e) factores internos y externos, tales como cambios en la estructura de la organización, legislación en trámite de aprobación, introducción de nueva tecnología, etc., que identificarán qué acciones son necesarias para remediar cualquier deficiencia.