

TESINA DE GRADO

ADRIANA ESCHATTINE- MARISA MARIN VALIOS

Clima Organizacional
Una descripción: caso del personal administrativo de la Facultad
Regional General Pacheco de la Universidad Tecnológica Nacional

Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Concordia
Licenciatura en Administración y Gestión de Instituciones de Educación Superior

Dr. Jorge Camblong
Mg. Ayari Dubraska Contreras

Junio 2023

Dedicatoria

A nuestras madres, Irma Orfilia Eschattine (Lia) y Mónica Lugones, por su ejemplo, el amor y la dedicación que nos acompañaron y nos acompañarán para el logro de nuestras metas. Seguirán vivas por siempre en nuestros corazones.

Agradecimientos

De manera muy especial queremos agradecer al Dr. Jorge Camblong y a la Mg. Ayari Dubraska Contreras, nuestros tutores, por su paciencia y dedicación en la realización de esta tesina.

Extendemos nuestros agradecimientos a quienes participaron de la encuesta, los Nodocentes de la Facultad Regional General Pacheco, dado que dedicaron su tiempo para apoyarnos en la realización de este trabajo.

Resumen

El trabajo se sitúa en la Secretaría Administrativa de la Facultad Regional General Pacheco, perteneciente a la Universidad Tecnológica Nacional.

Se indaga sobre el clima organizacional y los factores que impactan en el mismo. Estos factores son: la comunicación, el liderazgo, la motivación y el sistema de relación entre sus miembros.

Nos apoyamos en una diversa bibliografía que fundamentan el sistema relevado.

Con el fin de obtener información de valor para su análisis, se realizó una encuesta a los Nodocentes, pertenecientes al tramo administrativo, de la Secretaría Administrativa mencionada.

Con los datos obtenidos se propone detectar una oportunidad de mejora de aquellos factores que impactan de manera desfavorable al clima organizacional.

Se pudo inferir que la tendencia predominante en la institución es el estilo de liderazgo autocrático, que puede estar relacionado con el modelo formal de la organización, esto es, un orden lógico que se refleja en el organigrama de la UTN Facultad Regional General Pacheco.

Entre los principales resultados se observó que los encuestados presentan una inclinación hacia percibir una escasa participación de los jefes a la hora de generar prácticas motivacionales. Además, de una baja participación en la resolución de conflictos, lo cual impacta en la motivación del personal.

Palabras claves: Clima organizacional, Liderazgo, Motivación, Relaciones interpersonales.

Índice

Dedicatoria	2
Agradecimientos.....	3
Resumen.....	4
Introducción.....	9
Marco Teórico	13
De la Universidad Tecnológica Nacional - Breve reseña.....	13
Acerca de las organizaciones	15
Definiciones de organización	15
La Visión Vertical	18
La visión Horizontal.....	19
La visión de los procesos	20
Del clima organizacional	21
Tipos de clima Organizacional.....	25
Clima organizacional autoritario	25
Clima organizacional Paternalista	25
Clima organizacional Consultivo	26
Clima organizacional Participativo	26
Algunas definiciones de liderazgo	27
Teorías de los rasgos de la personalidad.....	28
Estilos de liderazgo	29
Teorías del comportamiento sobre el liderazgo	30
Concepto de motivación	33
Teoría de necesidades de Abraham Maslow	34
Algunas consideraciones sobre la comunicación organizacional	35
Conceptos de comunicación	36
El proceso de la comunicación.....	37

Las funciones de la comunicación	37
Beneficios de la comunicación asertiva.....	39
Acerca de las Emociones	41
Referencias sobre gestión de las emociones.....	43
Relaciones Interpersonales. Tipos de relación según el sistema.....	45
Metodología de trabajo.....	47
Técnicas de relevamiento	47
Procedimiento para el relevamiento por encuesta.....	48
Población y muestra	49
Procedimiento.....	50
Resultados de la encuesta	54
La muestra e interpretación de los datos	54
Análisis de los datos	71
Conclusiones.....	76
Bibliografía	77
Anexo glosario de términos y abreviaciones	82

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Organigrama representativo realizado con datos relevados</i>	14
Figura 2 <i>Representación piramidal organizativa</i>	19
Figura 3 <i>Proceso de la Comunicación</i>	37
Figura 4 <i>Afecto, emociones y estados de ánimo</i>	44

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Tipo de dirección, Autocrático</i>	54
Tabla 2 <i>Tipo de dirección, Democrático</i>	57
Tabla 3 <i>Tipo de dirección, Liberal</i>	59
Tabla 4 <i>Motivación</i>	62
Tabla 5 <i>Comunicación</i>	64
Tabla 6 <i>Clima Organizacional</i>	69

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Su jefe ¿Determina, personalmente, objetivos, normas y procedimientos?	55
Gráfico 2 Su jefe ¿establece espacios de tiempo, las actividades a realizar y la metodología a emplear?.....	55
Gráfico 3 Su jefe ¿determina las actividades de los miembros del grupo y los constituye?	56
Gráfico 4 Su jefe ¿critica o alaba el trabajo de los componentes del grupo sin tomar parte en ellos?	56
Gráfico 5 Su jefe Determina las normas y procedimientos, ¿se discuten entre el jefe y el grupo?; ¿el mismo, proporciona instrucción y apoyo?	57
Gráfico 6 En una discusión grupal, su jefe ¿establece el ámbito general de actuación, los pasos a desempeñar, propone varios procedimientos entre los que escoger una línea de actuación?.....	58
Gráfico 7 Su jefe ¿determina los componentes de los grupos se distribuyen en subgrupos y autodeterminan las tareas individuales?	58
Gráfico 8 El jefe ¿procura evaluar de forma objetiva los desempeños individuales, involucrándose, sin caer en una ejecución excesiva, en el equipo?	59
Gráfico 9 ¿El grupo establece, sin la concurrencia del jefe las normas y procedimientos de apoyo?	60
Gráfico 10 El jefe ¿proporciona la información que el grupo precisa y se mantiene disponible, con todo, no influye en la discusión y posterior toma de decisión?	60

Gráfico 11 ¿El jefe interviene en la formación de los grupos y/o la división de las tareas?	61
Gráfico 12 Su jefe: ¿suele efectuar comentarios sobre los resultados del equipo y/o sus miembros; forma parte del equipo ni se involucra en su actividad.?	61
Gráfico 13 Su jefe ¿estimula la participación en la resolución de problemas?.	62
Gráfico 14 Su jefe ¿se preocupa por su bienestar emocional?	62
Gráfico 15.....	63
Gráfico 16 Su Jefe ¿genera emociones positivas (alegría, bienestar, tranquilidad, apertura para el diálogo) en el equipo?	63
Gráfico 17 ¿Se realizan reuniones de trabajo?	64
Gráfico 18 Su jefe: ¿informa los objetivos de trabajo de su área?	65
Gráfico 19 ¿Hay un sentimiento de que existen departamento privilegiados? .	65
Gráfico 20 ¿Hay retraso en la entrega de datos o información dentro de su departamento?38 respuestas.....	65
Gráfico 21 ¿Su jefe le informa las tareas a realizar e indica cómo hacerlas	66
Gráfico 22 ¿Tiene sentimiento de que existen personas privilegiadas?.....	66
Gráfico 23 ¿Hay quejas que se repiten?	67
Gráfico 24 ¿Se priorizan soluciones consensuadas en equipo?	67
Gráfico 25 ¿Existe aprendizaje colectivo de los errores que se producen para no volver a repetirlos?	68
Gráfico 26 Ante un problema su jefe: ¿trabaja en búsqueda de la causa? (busca, ordena y define el problema).....	68
Gráfico 27 ¿En mi departamento el reconocimiento de esfuerzos y méritos se lo llevan las personas que se los merecen?	69
Gráfico 28 ¿Los sistemas de trabajo de la empresa se apoyan más en el compromiso y la profesionalidad que en la vigilancia y el control?	70
Gráfico 29 En la empresa, ¿existen rumores o los que circulan son de nula o baja intensidad que afectan a cuestiones prioritarias?.....	70
Gráfico 30 ¿Creo que existe un amplio sentimiento de satisfacción por pertenecer a esta organización?	71

Introducción

Los seres humanos son parte de los sistemas organizacionales e interactúan entre sí y con otros subsistemas, desencadenando un tipo de clima organizacional.

Toda institución que trabaja para fomentar la innovación como parte fundamental de su misión, tiene mayor probabilidad de éxito si sus miembros realizan sus labores en un contexto ameno.

Las instituciones del Estado Nacional tienen mucho potencial para trabajar en mejorar los factores determinantes, en cuanto a clima organizacional, dado que cuentan con ventajas como el trabajo asegurado, un orden específico en su organigrama y procesos normados.

Aunque, la falta de las habilidades blandas como comunicación, liderazgo, resolución de conflictos, entre otros, tiende a verse reflejado en la conducta de los colaboradores a su cargo, quienes pueden manifestar incertidumbre, falta de compromiso por la tarea que lleva adelante la institución; esto genera disgregación en los grupos y que no se trabaje en equipo, que prevalezca el individualismo, o el trabajo rutinario; se puede llegar, incluso, a la falta de motivación del personal, aumento del estrés y como consecuencia de todo lo mencionado, se va afectando el clima laboral de la organización.

Consideramos que las personas son seres sociales que, para sobrevivir, generalmente deben conformar comunidades de apoyo, de colaboración y de trabajo. Estas comunidades se sustentan bajo el ejercicio de cooperación entre unos con otros, con el propósito de alcanzar objetivos que, desde la individualidad, serán imposible de lograr.

Las organizaciones son sistemas integrados por individuos que conviven formando subsistemas regulados por normas, códigos, procesos, sistemas de jerarquías y canales de comunicación (Chiavenato, 2017).

Dentro de cada sistema organizacional, se desarrollará un clima organizacional, derivado del comportamiento de las personas, en función de los factores que inciden en ella. Un buen clima organizacional, fomenta un bienestar laboral de sus integrantes, favoreciendo y fortaleciendo los vínculos y las relaciones interpersonales.

Una investigación efectuada por la Universidad Sergio Arboleda, realizada a varias empresas de América Latina menciona que, algunos de los inconvenientes que se presentan en las organizaciones, son “la falta de reconocimiento y motivación de los superiores inmediatos hacia los colaboradores y las relaciones interpersonales deficientes entre en los equipos de trabajo” (Universidad Sergio Arboleda, 2013, p. 3).

Enfocándonos en la administración pública y en particular con las entidades del Estado Nacional, estas cuentan con un sistema de organización basado en la jerarquía administrativa, según lo mencionado por Almeida “cada área funcional administrativa se va subdividiendo progresivamente en nuevas áreas, que se especializan en determinada función y que se mantienen subordinadas a la instancia inmediata superior” (Almeida Gentile, 2015, párr. 8).

En relación a lo anterior del diseño organizacional se desprende: el liderazgo predominante, los sistemas y los modos de comunicación que se relacionan con la motivación y como fluyen las relaciones interpersonales, siendo estos factores los que impactan en el clima organizacional.

El trabajo se sitúa en el contexto temporal post pandemia, siendo el contexto espacial el personal Nodocente de la Secretaría Administrativa de la UTN Facultad Regional General Pacheco.

Se detecta una oportunidad de cambio en la Secretaría Administrativa de la UTN Facultad Regional General Pacheco, la cual requiere identificar los factores que impactan positiva y negativamente en el clima organizacional del personal administrativo, dependiente de esta Secretaría.

De allí que, este grupo investigador se propone:

Objetivo General

Describir qué tipo de clima organizacional que se percibe entre los miembros de la Secretaría Administrativa de la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional General Pacheco a través de identificar los factores intervinientes.

Objetivos específicos

- Describir el estilo liderazgo que predomina en la Secretaría Administrativa de la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional General Pacheco
- Detectar el sistema de relación interpersonal incipiente, entre los miembros de la Secretaría Administrativa de la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional General Pacheco.

Atendiendo a las cuestiones éticas y a la importancia del tema, donde las relaciones humanas y la comunicación son los pilares, las investigadoras se comprometen a ser imparciales y a no emitir juicios o prejuicios o manipular de ninguna manera ni la metodología ni los resultados. Pues, precisamente, se otorga valor a la importancia social de los resultados que aporte el trabajo ya que representará el camino hacia una intervención que proponga mejoras en las condiciones de trabajo. Por ello, se pretende, además, realizar un aporte que ayude a tomar conciencia de la importancia de las buenas relaciones en el trabajo, la motivación, y el crecimiento no solo a nivel personal sino también profesional, con la finalidad de lograr y llevar adelante un clima ameno, ideal de convivencia dentro de toda organización.

En relación a la relevancia de esta investigación, y en base a nuestra recopilación bibliográfica sobre clima organizacional, liderazgo, motivación y relaciones interpersonales, entendemos que es importante que en las organizaciones se tome conciencia de la necesidad de trabajar activamente en un clima organizacional favorable, para desarrollar un bienestar laboral, con el fin de sostener un ambiente saludable en el cual se fomenten relaciones interpersonales productivas.

Al detectar cuál es el clima organizacional que se percibe en el sector estudiado, dispondremos de información de campo, para los funcionarios públicos.

Por lo antes dicho consideramos viable realizar esta investigación, puesto que exploramos información resultante de estudios previos realizados por otras investigaciones de autores que han indagado sobre el tema, lo cual generará un salto cualitativo en la información disponible para organizaciones públicas.

Además, contamos con el compromiso y disposición de los participantes, es decir, un amplio número de colaboradores de la Facultad Regional General Pacheco para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

El plan de trabajo es flexible, esto significa que temporalmente es viable pues la estructuración permite avanzar secuencialmente.

Económicamente también es viable, pues esta investigación no representa asumir grandes costos, sino solamente los derivados de fotocopias y uso de internet.

En síntesis, se observa un trabajo enfocado realista y que se puede cumplir con las restricciones existentes.

El presente trabajo se sustenta en base a las teorías planteadas de liderazgo, clima organizacional, comunicación y relaciones interpersonales, temas que se desarrollan en el apartado correspondiente al Marco Teórico. Luego se presentan los aspectos correspondientes al diseño metodológico, que es de corte descriptivo, y por su técnica de relevamiento es cuali-cuantitativa. Se aplica el instrumento encuesta al personal Nodocente, sector del área administrativa, de la Facultad Regional General Pacheco Universidad Tecnológica Nacional. Luego se presentan los resultados de las encuestas y se realiza el análisis de los datos aportados por ellas, para finalmente volcar las conclusiones.

Marco Teórico

De la Universidad Tecnológica Nacional - Breve reseña

La Universidad Tecnológica Nacional, se crea por la Ley N°13229 publicada en el boletín oficial el 31 de agosto de 1948 “Creación de la Universidad Obrera Nacional” (Ley 13.229, 1948) y donde la conformación del Gobierno está reglamentada en el Estatuto de Universitario aprobado en el año 2011 (UTN Rectorado, 2011), cumpliendo así la normativa vigente Ley 14855 (Ley N°14855, 1959). La misma está conformada por una visión piramidal de organización.

En sus comienzos (en el año 1970) la Facultad Regional General Pacheco, se podría encuadrar como una pequeña organización, dado que sólo se dictaban 4 carreras universitarias y algunos cursos de capacitación extracurriculares. El establecimiento contaba con 60 aulas y una población estudiantil mínima y casi todos provenían de zona industrial aledaña.

Contaban con un acotado grupo de personal a cargo de los procesos administrativos y académicos.

Con el correr de los años, se realizaron inversiones en estructura y equipamiento lo cual permitió ampliar el número de matrículas y además la oferta académica. Estas acciones derivaron en la necesidad de ampliar la planta Nodocente administrativa.

En el año 1996 por decisión estratégica del Rectorado, la facultad comenzó a digitalizarse¹. Se comenzó a realizar la digitalización de los procesos, a través del uso de la computadora y los sistemas de información. Esta incorporación desplazó a las máquinas de escribir y a la carga de datos manual de planillas e informes. Las distintas áreas fueron adaptando sus procedimientos, logrando entrar a la era de la informática, interconectada, que hoy podemos denominar administración 4.0.

¹ Digitalización: transformar una información a un sistema de dígitos para su tratamiento informático. Fuente: thefreedictionary

En el año 2013 aproximadamente se renovaron los sistemas informáticos dando paso a la conectividad inmediata con el Rectorado de la UTN.

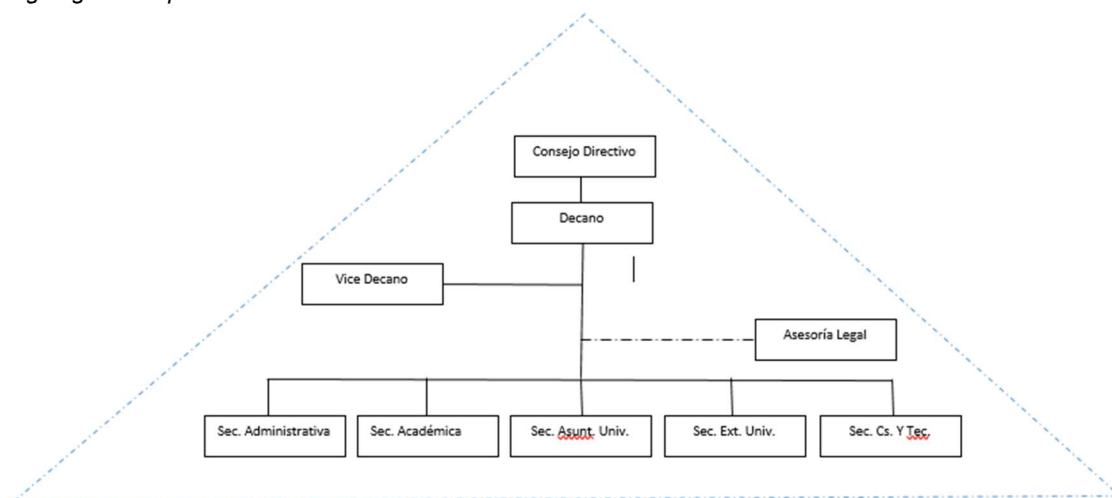
Cabe destacar que muchos de estos cambios realizados, fueron llevados adelante por el personal más antiguo de la organización, lo cual fue un desafío de aprendizaje y compromiso por quienes lo llevaron adelante.

En la actualidad, se trabaja en generar un sistema de trabajo totalmente digitalizado basado en las tecnologías de digitalización, como escaneo y firma digital con el fin de eliminar el uso del papel y agilizar los procesos burocráticos de autorizaciones.

El organigrama representativo de la UTN Facultad Regional General Pacheco se muestra en Figura 1.

Figura 1

Organigrama representativo realizado con datos relevados



El presente trabajo se encuadra en el la Secretaria Administrativa de la Universidad Tecnológica Nacional-Facultad Regional General Pacheco, la cual depende directamente del Decano de la Facultad. Este sector tiene a su cargo los siguientes departamentos:

- Dirección de Recursos humanos
- Dirección de administración
- Dirección de Obras, mantenimiento y producción de servicios generales.

El plantel completo de Nodocentes de la Facultad es de 73 personas en planta permanente, que incluyen a los empleados administrativos,

mantenimiento y servicios generales. Para el caso de estudio que es la secretaría administrativa, el personal que se incluye dentro de esta área es de 37 personas.

Acerca de las organizaciones

Se puede afirmar con Robbins y Coulter (2005) que:

Las organizaciones tienen la tarea de crear, desarrollar, gestionar y procurar un crecimiento continuo. Para tal fin es necesario diseñar, entre otros sistemas, un sistema para disponer el manejo eficiente de la comunicación en función de la jerarquización y delegación de la autoridad, además, establecer conexiones e instrumentos de apoyo para cada sector de la organización. (p. 7)

En relación a su forma de organizarse, vamos a mencionar algunos tipos de organizaciones a modo de tener una primera impresión de su dinámica en relación a su constitución.

Comenzaremos con el concepto de organización citando algunos autores.

Definiciones de organización

La sociología aborda la comprensión de las organizaciones desde un enfoque social y su dinámica, donde las organizaciones son vistas como unidades sociales que persiguen los mismos objetivos específicos (Gilli y Tartabini, 2006). Amitai Etzioni las define como “unidades sociales construidas y reconstruidas en forma deliberada para buscar metas específicas” (Etzioni, 1975, p. 15)

Richard Scott agrega conceptos de orden normativo y comunicación interna de incentivos a saber:

Colectividades que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base más o menos continua [...] Incluyen fronteras relativamente fijas, un orden normativo, niveles de

autoridad, un sistema de comunicación interna de incentivos. (Scott, 1964, p. 488)

Siguiendo con la mirada sociológica en las organizaciones en esta definición se enfocan en los procesos sociales que se generan dentro de la organización en base a las actividades administrativas, esta es una mirada de Richard Hall:

Una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de sus miembros, esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan, por lo general, con un conjunto de metas y estas actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma, y la sociedad. (Hall, 1996, p. 33)

El sociólogo Aldo Schlemenson expresa una definición un poco más amplia:

La organización constituye un sistema socio-técnico interpersonal, deliberadamente creado para la realización de fines específicos configurados alrededor de un proyecto concreto, tendiente a satisfacer necesidades manifiestas y latentes de sus miembros y de una población externa. [...] Se halla inserta en un medio o contexto externo con el cual guarda una relación interdependiente significativa, contexto poblado por entidades diversas con las que interactúa, colabora y/o compite. (Schlemenson, 1990, p. 29)

Continuando con los procesos y actividades que realizan los miembros de una organización, nos convoca a mencionar el concepto de organización desde la perspectiva de la Administración, donde Peter Drucker la define como:

Un grupo humano, compuesto por especialistas que trabajan juntos en una tarea común. [...] A diferencia de “sociedad”, “comunidad” o “familia”, una organización está diseñada a propósito y está pensada para que dure, tal vez no eternamente, pero si durante un periodo considerable. (Drucker, 1998, p. 11)

Desde la psicología institucional, presenta a la organización, haciendo enfoque en el individuo en la misma, desde los aspectos como: valores,

ideología, normas, cultura organizacional, etc. El punto de vista del Edgard Schein menciona:

Una organización es la coordinación, racional de actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y de responsabilidad. (Schein, 1982, p. 14)

A modo de recapitular lo manifestado por los autores citados sobre el concepto de las organizaciones, rescatamos que se mencionan aspectos como las tareas, vinculación entre los individuos a través de ellas, jerarquía, comunicación, objetivos o fines comunes, donde existen fronteras y un marco normativo.

Realizando una primera impresión de cómo las organizaciones disponen de sus recursos para el logro de sus fines, vamos a mencionar algunas concepciones de la organización, siguiendo la metáfora de Gareth Morgan que describe a las organizaciones como “construcciones mentales que ofrecen imágenes claras de cómo podrían ser analizadas las organizaciones, a fin de entenderlas mejor” (Morgan, 1995). Estas metáforas son: el modelo formal, la metáfora biológica y la visión sistémica.

- Modelo formal: este tipo de organización se destaca por tener un orden lógico, el control es parte fundamental de este modelo, Morgan lo define como Metáfora Mecanicista. Sus características son: estructura piramidal, dividida por varios niveles, donde cada nivel tiene su autoridad, responsabilidad, funciones y reglamentos. Son organizaciones cerradas al entorno, se considera un sistema estable y enfocado al producto.
- La metáfora biológica: esta estructura es orgánica donde se piensa a la organización como un organismo vivo dentro de un entorno dependiente. En este caso las organizaciones son abiertas al contexto donde se desarrolla. Describen a la organización alucinado a moléculas, células y organismos y especies que son comparables con individuos, grupos, organizaciones y poblaciones.
- Visión sistémica: la metáfora se compara con el funcionamiento de un sistema, en el cual los objetos se relacionan entre sí y con su ambiente,

de la que forman un conjunto. (Schoderberg, 1984, p. 11). Este enfoque sistémico tiene como particularidad de que estará integrado por una entrada “input” (insumos, materiales, energía, información), las cuales son sujetas a un proceso de transformación para luego obtener un resultado que será la salida (producto terminado o servicio a prestar), que será denominado “output”. Sin olvidar que luego de este modelo además contempla el proceso de retroalimentación. (Gilli y Tartabini, 2006, p. 23)

Siguiendo con las formas en que una organización puede disponer internamente el flujo de información, tareas, y toma de decisiones, podemos mencionar tres visiones: La visión vertical, la visión horizontal y la visión de los procesos. Comenzaremos con:

La Visión Vertical

La visión verticalista, tiene como esencia el concepto de autoridad, siendo la autoridad el componente de control de los subordinados a cargo de las tareas. Desde este concepto de autoridad aparece el concepto de jerarquía, siendo la jerarquía relacionada con el sistema de organización piramidal. Como lo menciona Chiavenato donde sostiene que la estructura organizacional piramidal es: “centralizada, por la departamentalización funcional, por el modelo burocrático, por la centralización de las decisiones en la dirección y por el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de sus miembros” (Chiavenato, 2001, p. 11)

La representación clásica de la pirámide organizativa y de sus niveles, según lo menciona en su libro Juan Jose Gilli (Gilli y Tartabini, 2006) es la siguiente:

Figura 2
Representación piramidal organizativa



Fuente. (Gilli y Tartabini, 2006)

- Nivel político: donde se trabajan y se toman las decisiones estratégicas organizacionales, misión, visión, objetivos y se elabora y acciona todos los mecanismos de control.
- El nivel Administrativo: en este plano se toman las decisiones ejecutivas en cuanto a la toma de decisiones operacionales, de administración de los recursos, conducción del personal y se verifica que se lleven a cabo las acciones para completar con los objetivos marcados por los lineamientos estratégicos.
- Nivel técnico u operativo: es el responsable directo de la realización de las actividades asignadas por el nivel anterior. Lleva adelante los procesos relacionados con la producción o la prestación de los servicios.

La visión Horizontal

La visión horizontal se puede coligar al principio clásico de la división del trabajo, esto es hacer que cada empleado realice actividades específicas las cuales se dirigen todo su esfuerzo y atención. Dentro de esta visión, cada sector tendrá tareas específicas y de ellas derivarán las funciones. La clasificación de dichas tareas depende de cada organización, como así también

la complejidad de las funciones que dependerá de la magnitud de la organización, se volverán más compleja a medida que crece. (Gilli y Tartabini, 2006, p. 22)

La visión de los procesos

En esta visión los procesos son el foco de atención, se entiende que el trabajo individual es necesario, más debe estar contenida dentro de un proceso, dicho proceso es parte de una secuencia relacionada con otros procesos relacionados a éste. Un ejemplo de esto es el departamento de diseño que se relaciona con el marketing y este a su vez con el de producción y comercialización. Los procesos merecen una revisión, esta visión permite determinar cuáles son pasibles de eliminarse, cambiar o mejorar. (Gilli y Tartabini, 2006)

Para contextualizar el presente trabajo es necesario encuadrar a la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional General Pacheco, dentro de un tipo de diseño organizacional citado anteriormente, dado que este dato, aporta información sobre su jerarquía, división de tareas y flujo de la comunicación.

El diseño organizacional de la Facultad Regional General Pacheco se adecúa a la definición de “Visión Vertical” según Juan José Gilli (Gilli y Tartabini, 2006).

Si nos remitimos a la Figura N° 1 donde se representa el organigrama de la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional General Pacheco, podemos deducir que tiene una conformación organizacional del tipo piramidal, según lo antes mencionado y es comparable con la visión verticalista, asociando el organigrama con la Figura N° 2, en cuanto a la segmentación de los niveles en que se organizan la autoridad y las funciones.

Siguiendo con la descripción sobre su funcionalidad, la organización, tiene una división de tareas por subsistemas y sus procesos deben cumplir con ciertas normas, además de los controles y autorizaciones correspondientes.

Este sistema de tipo piramidal, con un orden jerárquico y político, control, subordinación y procesos definidos, corresponde a un modelo

burocrático, según lo menciona Max Weber “la jerarquía es en orden y en subordinación y se define con reglas limitadas y específicas”. (Weber, s/f, p. 8).

Para finalizar, es importante tener en cuenta cómo está conformada la organización dado que, según Alonzo et al. (2007): “el clima emerge de los sistemas y de los procedimientos, como el estilo de gestión, las políticas organizacionales y los procedimientos generales de operación, tal como son percibidos por los empleados” (p. 4). En referencia a los sistemas de trabajo en la Guía Referencial de Competencias Laborales en el Sector Público menciona:

De tal modo, la efectividad, la eficacia y la eficiencia dependen en gran medida de las competencias de la burocracia, de su nivel ejecutivo, y del talento que este colectivo active en el desempeño de sus funciones y en la gestión de los procesos que provocan los resultados y sus impactos. (XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reformas del Estado, 2016).

A continuación, vamos a describir algunos conceptos de clima organizacional.

Del clima organizacional

Según el autor Luc Brunet, el clima organizacional es la representación de la personalidad de la organización. También menciona que se entiende como el comportamiento de las personas dentro de la organización, aunque sus determinantes no se visualizan de manera clara, y se pregunta: “¿Son las políticas de la dirección? ¿Es el estilo de liderazgo o los modos de comunicación en el interior de la empresa, lo que constituye, en particular, el clima?” (Brunet, 1987, p. 9). Es necesario realizar un estudio minucioso para poder determinar el clima laboral de la organización.

Siguiendo a Luc Brunet en su libro, menciona la teoría de Kurt Lewin, el cual sostiene que:

El comportamiento humano es consecuencia del conjunto de las circunstancias ambientales. Más que su pasado o las previsiones de futuro, es el entorno personal el que define y describe la proyección social del individuo. Ese entorno, ese ambiente o campo, tiene un

carácter dinámico, por lo que el comportamiento es fruto de la interacción de los individuos y grupos en un espacio y en un momento dado. [...] Se sintetiza su concepción en la fórmula $C = f(p,a)$, donde C, el comportamiento, es función de la persona [p] y de su ambiente [a]. (Brunet, 1987, p. 11)

Según lo anteriormente escrito, se puede interpretar que el clima organizacional incluye a los individuos y su comportamiento, donde dicho comportamiento se verá afectado por el contexto organizacional. “El individuo aparece entonces como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización” (Brunet, 1987, p. 12).

El autor ofrece un ejemplo sobre cómo los individuos pueden modificar su comportamiento en función de lo que perciben de su entorno. El ejemplo que refiere un empleado que percibe el clima de la organización como amenazador, para este caso particular que trae el autor, el empleado reacciona con una actitud de defensa, por sentirse en un entorno de peligro.

Con este ejemplo, se sostiene la presunción que, los individuos actuarán en función de cómo captan su entorno, por consiguiente, teniendo en cuenta las individualidades, cada empleado reacciona al entorno y ejecutara una acción, como en el ejemplo que se presentó de “una acción de defensa.” Sumando a este ejemplo Daniel Goleman dice “si en los puestos más elevados de la empresa hay menos malos modos, se reducirán también esos malos modos en los diferentes niveles de la organización” (Goleman, 2015, p. 11).

Cabe aclarar que cada individuo es diferente, por lo que sus reacciones podrían ser diversas, dependiendo del contexto, momento, estado emocional y capacidades particulares de los individuos, que le permitirán reaccionar de tal o cual manera, como lo indica la teoría general de sistemas:

El comportamiento de un sistema biológico depende de su naturaleza física y de las condiciones del entorno donde tiene lugar éste. Estos elementos proporcionan el número de comportamientos permitidos - grados de libertad- que pueden darse. (Bertalanffy, 1982, p. 32)

Siguiendo con la descripción de clima organizacional, en este caso vamos a traer lo mencionado por el autor Humberto Peña en su libro, en el que menciona que el clima organizacional, es donde se lleva a cabo el trabajo de las personas, de manera cotidiana (habla de ambiente humano y físico).

Sostiene además que la satisfacción del personal, influye en el clima y se relaciona además con el “saber hacer” de quienes son responsables de dirigir a la organización:

El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. [...] Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse. [...] Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral. (Peña, 2018, p. 24)

A continuación, corresponde incluir algunas definiciones de clima organizacional. Por ejemplo, para Peña clima organizacional es:

Una serie de percepciones globales por parte del individuo en lo concerniente a su organización. Estas percepciones globales reflejan la interacción que se da entre las características personales y las de la organización.” (2018, p. 24)

El autor Peña, menciona ponderables como relación del saber hacer de los directivos “desafortunadamente muchas veces un mal clima laboral tiene como epicentro los mismos líderes” (Peña, 2018, p. 45). También dependerá del sistema de vinculación de los individuos, la percepción de las personas respecto de la organización, como lo mencionamos anteriormente.

Para Aguilar Moreno et al. (2003) el clima organizacional es:

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. (p. 6)

Según Chiavenato (2001), el clima organizacional comprende un espacio amplio y flexible donde se puede observar la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es una cualidad o propiedad del

ambiente que perciben o experimentan los miembros de la organización, y, además, influye en su comportamiento.

Para finalizar pasamos a describir algunas características que presenta el clima laboral según Luc Brunet:

- El clima es una configuración particular de variables.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima está basado en las características de la realidad externa, tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento. (p. 79)

Se repite el concepto de impacto en el comportamiento en cuanto a la influencia de la organización.

En el mismo texto el autor menciona las variables del clima organizacional, estas son:

1. Del medio, tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos
2. Las variables personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado.
3. Las variables resultantes. como la satisfacción, la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. En esta definición se reagrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas, de castigo, el control y la supervisión. (Brunet, 1987, p. 78)

En esta descripción se hace referencia a la influencia del medio, la organización del sistema organizacional y el estilo de liderazgo.

En busca de factores concretos del clima organizacional, tomamos de referencia al autor Uribe Prado el cual ha descrito lo referente a un estudio realizado, en el cual concluyó que existen varios niveles con los que se pueden

medir el clima, por ejemplo, “el clima organizacional es un atributo de la organización o de los miembros, y abre la posibilidad de medir el clima organizacional a partir de los niveles individual, interpersonal y organizacional” (Uribe Prado, 2015, p. 48).

Dentro de cada nivel (individual, interpersonal y organizacional) se encuentran los factores concretamente, a saber; satisfacción y autonomía, relación entre los miembros, motivación y liderazgo.

A modo de cierre, ante lo descrito sobre el clima organizacional, se puede observar que los parámetros para establecer algunos indicadores, los cuales se repiten en varias de las definiciones son; motivación, comunicación, liderazgo, y relaciones interpersonales.

Tipos de clima Organizacional

El modelo que presenta Rensis Likert (Navarro, 1995) propone cuatro (4) sistemas organizacionales a los que les corresponde un determinado tipo de clima laboral:

Clima organizacional autoritario

Sus características son:

- Vinculación rígida de los superiores hacia los subordinados basado en la jerarquía.
- Jefes o líderes desconfían de sus subordinados o colaboradores
- Comunicación escasa o nula, reglada por el organigrama.
- Clima laboral con escasa creatividad, poco flexible y bajo desarrollo laboral.
- La toma de decisiones queda por cuenta de los superiores sin involucrar a los subordinados.

Clima organizacional Paternalista

Sus características son:

- Organizaciones más estructuradas.

- Existe una relación formal entre los altos mandos y sus colaboradores, aunque no tan estrecha.
- La comunicación y la confianza entre los superiores y sus subordinados está presente, aunque no es sólida.
- La comunicación es escasa, poco fluida y no se enfoca en las necesidades de los subordinados.
- Las decisiones son tomadas por los altos cargos
- Falta de compromiso de los colaboradores para con la organización.

Clima organizacional Consultivo

Sus características son:

- Los líderes o jefes tienen confianza en sus colaboradores, tienen en cuenta su desarrollo profesional y opiniones respecto a las temáticas a tratar.
- La toma de decisiones la realizan los altos cargos teniendo en cuenta la información de valor de sus colaboradores.
- Existe un ambiente más dinámico y proactivo, en donde fluye la comunicación y la confianza entre los equipos.

Clima organizacional Participativo

Sus características son:

- No existe una jerarquía vertical, más bien horizontal.
- Existe confianza por parte de las autoridades hacia sus colaboradores.
- La toma de decisiones se realiza con la premisa de escuchar la opinión que tengan los trabajadores, incluso se toman en conjunto buscando el bien común, para la organización y el desarrollo profesional de los colaboradores.
- Se promueve la comunicación y la entrega de información, para trabajar la confianza en cada eslabón de la organización.

Uno de los factores que influyen en la percepción del clima organizacional es el estilo de liderazgo. Determinar cuál es el estilo que

predomina en la organización nos ayuda a comprender la vinculación que existe entre los miembros de la misma y además contextualizar los roles.

No debemos perder de vista, que el sector estudiado, está inmerso en una organización con un diseño que corresponde a las características de una organización con un diseño del estilo piramidal, por lo que, a la hora de analizar los datos, se deberá tener en cuenta que el estilo de liderazgo podrá verse impactado por dicho esquema.

Algunas definiciones de liderazgo

Para Robbins, el liderazgo se define como una habilidad para influir en el grupo y dirigirlo hacia el logro de los objetivos o conjunto de metas. (Robbins y Judge, 2013)

También el liderazgo es:

El proceso de influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor de cumplimiento de objetivos. Es el factor decisivo que contribuye a que individuos o grupos identifiquen sus metas y que después los motiva y asiste en el cumplimiento de las metas establecidas, los tres elementos más importantes de la definición son influencia/apoyo, esfuerzo voluntario y cumplimiento de metas. (Davis y Newstrom, 2000, p. 169)

Para Pavel Makovskýok (2019) el "Leadership" (liderazgo) es un proceso en el que el líder trata de influir o persuadir a sus cercanos (seguidores o adherentes) a cumplir los objetivos de la organización. Leadership es un proceso sin fin, porque el cumplimiento de un objetivo se convierte en el comienzo de otro.

Maxwell (1996) dice haber estudiado durante décadas y desarrollado su propio potencial de liderazgo y llegó a la conclusión de que el liderazgo es influencia, "el liderazgo es influencia" (p. 6), también, menciona que "el liderazgo es la capacidad de conseguir seguidores" (p. 6).

En su libro sostiene que para que un líder sea efectivo, debe hacerse responsable de su propio desarrollo. Además, aclara que las habilidades de liderazgo, es algo que se puede incorporar con estudio y compromiso, afirma

que “el liderazgo no es ninguna especie de club exclusivo para los que ya nacieron con la membresía. Las características personales que constituyen la materia prima del liderazgo pueden adquirirse” (Maxwell, 1996, p. 4).

Los autores Lussier y Achua (2011) dicen que el liderazgo es el proceso de influencia que se da entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales a través del cambio. En su texto Liderazgo “Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades”, presentan algunos ejercicios para desarrollar las habilidades que ellos consideran son propias del liderazgo, pues, el liderazgo se logra a partir de la adquisición de habilidades.

Teorías de los rasgos de la personalidad

Idalberto Chiavenato, en su libro “Comportamiento Organizacional”, el autor menciona que estudiar el liderazgo ha sido de mucha importancia a lo largo de la historia de la humanidad, y trae ejemplos como Jesucristo, Moisés, Napoleón, el huno Atila y Getulio Vargas entre otros. Volviendo a los estudios realizados, estos tuvieron como objetivo, buscar qué es lo que hace a un buen líder, cuáles son esos rasgos y qué rasgos tienen en común quienes han logrado ser un líder según las definiciones de liderazgo.

En primera instancia los líderes demostraron tener un éxito personal, luego mostraban tener una marcada inteligencia. Otros rasgos eran, la asertividad, el coraje y la astucia, entre otros, entendiendo a la asertividad como:

La asertividad es una habilidad social que poseen ciertos individuos de comunicar y defender sus propios derechos e ideas de manera adecuada y respetando las de los demás. (Asertividad, RAE s/f)

A pesar de estos estudios, el autor sostiene que esta teoría tiene sus limitaciones. Estas limitaciones surgen porque “no existe un rasgo universal que permita prever el liderazgo en una situación cualquiera” (p. 343). Al parecer las situaciones rígidas “crean menos oportunidades para que los líderes expresen sus tendencias personales”. Menciona, además, que hay una situación de causa y efecto, que no permite determinar si la confianza que el líder manifiesta, es a raíz de su éxito o que esa confianza existía antes de ese éxito. Finaliza diciendo que “el hecho de que un individuo presente rasgos que

hagan que los demás lo consideren un líder no significa necesariamente que tendrá éxito al dirigir un grupo” (Chiavenato, 2017, p. 343).

Martha Alles (2007) habla de líderes positivos y negativos, para el caso y tiene que ver con su modo de reaccionar. Serán positivos si su reacción tiende a poner su influencia desde la base de la retribución, económicas u otros beneficios, mientras que el líder negativo lo hará desde las sanciones, la autora sostiene que los que piensan así suelen utilizar ambos estilos combinados, en función de los objetivos y de las personas a las que desea influir. En este caso, lo relacionamos con el poder de influencia política y económica, que está dado por la posición de autoridad y el acceso a los recursos dentro un contexto dado.

Estilos de liderazgo

Para comenzar a distinguir los estilos de liderazgo, nos vamos a apoyar en dos autores que relatan los estilos de liderazgo y sus teorías de comportamiento. Ambos mencionan los mismos rasgos, los cuales serán la base que tomaremos como referencias o indicadores, para nuestro trabajo.

Los autores Federico Gan y Jaume Triginé, mencionan al liderazgo destacando una diferencia entre liderazgo y dirección, tal como lo afirman “si bien el liderazgo es diferente de la dirección, en su sentido tradicional, no es necesariamente mejor, ni un sustituto de esta” (Gan y Trigine, 2006, p. 11).

Idalberto Chiavenato sostiene que “administración y liderazgo son dos conceptos necesarios en todos los niveles de la organización.” [...] “No se trata de optar por alguno, sino de sumarlos” (Chiavenato, 2017, p. 341).

Ambos autores concuerdan en que es necesario contar con los conocimientos técnicos y habilidades de administración para poder llevar a la organización hacia un cierto orden y congruencia a través de la elaboración de planes formales (Chiavenato, 2017). Esto es fundamental para estar al frente de los cambios que se están produciendo en lo tecnológico, en las comunicaciones y en la información del mundo global. (Gan y Trigine, 2006)

Teorías del comportamiento sobre el liderazgo

Para el desarrollo de este trabajo, vamos a describir las siguientes teorías del comportamiento: El liderazgo autocrático, Liderazgo liberal (*laissez-faire*) y liderazgo democrático. para estas definiciones usaremos la bibliografía de Idalberto Chicavenato en su libro *Comportamiento organizacional*. (Chiavenato, 2017). También sumaremos el liderazgo servicial, teoría provista por Ken Blanchard y Reneé Broadwell, con el fin de sumar nuevas tendencias en liderazgo.

Liderazgo autocrático: este estilo de liderazgo tiene como característica centralizar el poder, la toma de decisiones parte de él sin consultar a los subordinados, es directivo en las indicaciones y realiza un seguimiento monitoreado de manera estrecha para verificar el cumplimiento de sus órdenes, entiende que el trabajo se concretará, si se ejerce presión y control permanente. Este líder se destaca por ser dominante.

Liderazgo liberal (*laissez-faire*): en este caso el líder actúa cuando el grupo manifiesta o presenta la necesidad de orientación. Esta orientación puede activarse de manera individual o grupal. Su accionar es de acompañamiento no siendo su interés evaluar o regular las acciones naturales del grupo.

El liderazgo democrático: en este tipo de comportamiento el líder tiene una participación más activa en el grupo, otorgando los lineamientos de trabajo, pero basado en una gestión donde se incluye al colaborador a partir de fomentar la discusión y motivar a la participación de sus miembros en las decisiones finales. Descentraliza la autoridad. Este líder tiene una actitud bien concreta a la hora de conducir y orientar al grupo. Al momento de realizar el *feedback*, lo hace basándose en los hechos y manifiesta sus elogios y críticas en base a ellos.

Para sumar otro dato relacionado con dos formas básicas de liderazgo, mencionamos los estudios realizados por la Universidad de Michigan, que Idalberto Chiavenato describe en su libro.

Estos son a saber; liderazgo centrado en el empleado: para este caso particular el interés por el líder se enfoca en las relaciones humanas en el trabajo. El liderazgo centrado en la producción: en esta forma de lidiar

prevalece en la concreción de los resultados obtenidos por el empleado.

(Chiavenato, 2017)

Liderazgo servicial: es aquel donde el líder dirige y sirve al mismo tiempo a sus liderados. Este liderazgo de servicio es un acto que nace desde la vocación y la práctica, orientado a resultados, sumando, además, que el líder genera las circunstancias necesarias para que los liderados crezcan, se desarrollen, triunfen y logren sus objetivos. Esto se logra gracias a la orientación y acompañamiento del líder con una vocación de servicio.

(Blanchard y Broadwell, 2018)

El liderazgo servicial tiene las siguientes características:

- Escucha: el líder servicial hace foco en la escucha de manera atenta con el fin de identificar las necesidades y contribuir. La escucha es activa y reflexiva.
- Empatía: el líder de servicio se identifica con los demás, es preceptivo, activo en a la hora de conectarse con el grupo.
- Recuperación: significa que tienen una habilidad de recuperar el propio yo y la conexión con los demás. Son serviciales en cuanto ayudan a otros a lograr la entereza cuando el ánimo se siente fragmentado.
- Conocimiento: conocimiento general y autoconocimiento, esto lo ayuda a comprender las situaciones desde una perspectiva holística e integral.
- Persuasión: el líder servicial trata de convencer a los demás en vez de obligarlos.
- Conceptualización: el líder ve más allá de la realidad que lo rodea, esto lo ayuda a analizar los problemas.
- Clarividencia: esto es comprender los sucesos del pasado, el presente y los resultantes en el futuro.
- Fideicomiso: es un compromiso por estar al pendiente de los requerimientos y demandas de los otros, manteniendo una conducta sincera y persuasiva por encima de la vigilancia.
- Compromiso por el crecimiento de las personas: este es uno de los puntos significativos, aquí este estilo de liderazgo se centra en las personas y en sus posibilidades de desarrollo, trabaja arduamente para que sus liderados y colegas crezcan.

- Construcción de una comunidad: crear comunidad dentro del sistema de trabajo y quienes se relacionan con la organización. (p 29)

Con lo expuesto anteriormente, podemos decir que contamos con la fundamentación suficiente para determinar los lineamientos que engloban las características de los distintos tipos de liderazgo, teniendo en cuenta que la influencia del líder es un factor determinante, y esta influencia se llevará a cabo dependiendo de las características personales de quien lo ejerza, como así también los recursos y ámbito en donde este líder se desarrolle.

Además de los recursos que dispone, contextos entre otros factores, el líder debe poder transmitir sus ideas y ejercer dicha influencia. Para ello es menester informar sobre la importancia de la comunicación en la gestión del líder. A continuación, mencionamos algunas consideraciones a tomar en cuenta.

En las organizaciones se brindan servicios y desarrollan proyectos, éstos son creados, liderados y elaborados por personas, metafóricamente, podemos decir que son la energía de la organización. Por lo antedicho, se deduce que las personas son la energía de la organización, la cual debe ser impulsada por la motivación.

La motivación es un elemento importante de tener en cuenta. El nivel de trabajo humano, es definido como desempeño laboral y este desempeño se encuentra sujeto a la conjunción oportuna de varios factores críticos, como lo son las estrategias, la tecnología, el diseño de la cultura organizacional y el talento humano. (Chiavenato, 2017).

Para el caso de la administración pública, motivar es un desafío, dado la escasez de los recursos y lo rígido del sistema, como lo indica Gabriel Wegman: Ahora bien, así como la estabilidad del/la empleado/a público aparece como un aspecto con valor significativo en muchos análisis sobre el trabajo en el Estado, genera, a su vez, condiciones laborales que lo diferencian del empleo en el mundo privado. Estas particularidades tienen efectos sobre la motivación de los recursos humanos que no siempre fueron considerados con profundidad. (Wegman, 2021, p. 14)

En este artículo el autor manifiesta que la motivación humana se puede explicar desde las teorías propuestas existentes, las que, a continuación, vamos a describir, aun así, sostiene que “las características particulares del

empleo público nos exigen una consideración específica respecto de esta temática” (Wegman, 2021, p. 9).

Concepto de motivación

Tomando el texto de Idalberto Chiavenato mencionamos algunos de los conceptos que describen a la motivación, en ellos se remiten palabras como fuerza, energía e intensidad.

La motivación es un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo. La clave para comprender el proceso de motivación reside en el significado y en la relación entre necesidades, impulsos e incentivos. (Chiavenato, 2017, p. 236)

En este concepto, la motivación, está relacionado con el curso del comportamiento; a la fuerza de la respuesta (es decir, del refuerzo) una vez que la persona ha escogido el curso de acción, y la persistencia del comportamiento o la conducta determinada. (Chiavenato, 2017)

Por último, el concepto de motivación que lo relaciona con un proceso es porque “la motivación es el proceso responsable de la intensidad, el curso y la persistencia de los esfuerzos que hace una persona para alcanzar una meta determinada” (Chiavenato, 2017, p. 236).

En el mismo libro “Comportamiento Organizacional” Idalberto Chiavenato, hace mención a las variables de la organización en lo que refiere a la motivación, de los cuales deberán tenerse en cuenta, entre ellas: el diseño de los puestos, el estilo del liderazgo, la afiliación a un grupo que influyen en el desempeño y en la motivación.

Otras variables que el autor menciona y que influyen en la motivación son la realización personal en varias actividades y las recompensas (Chiavenato, 2017). En relación a esto vamos a continuar describiendo la teoría de la motivación propuesta por Abraham Maslow.

Teoría de necesidades de Abraham Maslow

La pirámide de Maslow es una de las teorías más mencionadas a la hora de hablar de motivación. Esta teoría fue conocida a partir del año 1943 cuando el psicólogo estadounidense Abraham Maslow difundió su artículo científico “Una teoría sobre la motivación humana”. (Turienzo, 2016)

Abraham Maslow representa su teoría en un gráfico piramidal, con niveles marcados desde la base hacia la cúspide. En estos niveles estarán ubicadas las necesidades por orden jerárquico y de influencia en el comportamiento. El psicólogo identificó las siguientes necesidades:

1. Las necesidades fisiológicas: esta necesidad está ubicada en la base de la pirámide y corresponden a las que se denominan necesidades biológicas, como ser la alimentación, bebida, habitación y protección.
2. Las necesidades de seguridad: son aquellas que contempla el estar libre de peligros externos a la persona (estos pueden ser fundados o infundados).
3. Las necesidades sociales: en esta jerarquía se tiene en cuenta el factor social de la persona, sus relaciones de amistad, pertenencia en su entorno, poder de participación en grupos sociales. El deseo de dar y recibir.
4. Las necesidades de estima: para este caso es la necesidad que se centra en la percepción del individuo que tiene para sí mismo, esto es la autoestima, el amor propio y el interés de dar y recibir afecto.
5. Las necesidades de autorrealización: estas necesidades están en la cúspide de la pirámide y corresponden aquellas en la que el individuo debe desarrollar aptitudes y capacidades. Estas necesidades reflejan el esfuerzo de la persona por elevar su potencial y desarrollo a lo largo de toda su vida. (Chiavenato, 2017, p. 241)

Desde el punto de vista de la administración pública y en particular en nuestra población a estudiar, entendemos que las necesidades básicas del personal estarán cubiertas como así lo indica Gabriel Wegman

La estabilidad del/la empleado/a público aparece como un aspecto con valor significativo en muchos análisis sobre el trabajo en el Estado [...] Sin duda, la motivación para brindar lo mejor de sí en su trabajo deberá

partir de niveles más altos de la pirámide de necesidades. (Wegman, 2021, p. 17)

Gran parte del ejercicio de la motivación se da a través de la comunicación, esto es en la transmisión de la información, datos y expresiones no verbales, que son parte del conjunto de los elementos para llevar adelante una vinculación entre los líderes y sus colaboradores, como lo menciona Daniel Goleman en su libro, “la motivación de un líder será inútil si no puede comunicar su pasión a la organización” (Goleman, 2015, p. 15).

Dentro de las funciones de la comunicación está la de motivar, es así que Robbins sostiene que “la comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio” (Robbins y Judge, 2013, p. 352).

Prosiguiendo con Motivación, el autor Idalberto Chiavenato habla que la motivación es la relación que se da entre las necesidades, impulsos e incentivos. (Chiavenato, 2017), también sostiene que las variables del contexto organizativo inciden en la motivación.

A continuación, vamos a describir la comunicación, como parte de las habilidades blandas debe adquirir un líder.

Algunas consideraciones sobre la comunicación organizacional

En las organizaciones la comunicación es la base en la que se construyen los vínculos, se transmiten las ideas, las informaciones, los datos, se desarrollan y llevan adelante los todos los procesos que hacen a la misión de la misma, como lo indica Idalberto Chiavenato “Toda organización funciona con base en procesos de comunicación.” (Chiavenato, 2017).

La comunicación es fundamental para unir a las personas, la falta de ella dentro de un sistema produce el aislamiento de los individuos, no generando una retroalimentación de los sucesos, las experiencias, las emociones, los ideales, las metas, los propósitos, las dificultades y desde el liderazgo motivar e influir en las personas. Sin trabajar y estimular la comunicación, poco podrá crecer el sistema organizacional, es así que el autor nos dice que “cuando uno

estudia la interacción humana y los métodos para cambiar o influir en el comportamiento dentro de las organizaciones, la comunicación es el primer objeto de análisis” (Chiavenato, 2017, p. 306).

Conceptos de comunicación

La comunicación se da en cada nivel de la organización por diferentes canales y con intenciones específicas, como lo veremos en lo que refiere a la función de la comunicación. Cada actividad en la organización requiere comunicación y esta deberá ser adecuada para cada proceso, estas serán las que involucren a los clientes, proveedores, entrevistas y demás. (Chiavenato, 2017). Para el caso del presente trabajo nos enfocaremos en las actividades que requieren comunicación asertiva con los miembros de la organización.

A continuación, describiremos algunos conceptos de comunicación que nos presenta Idalberto Chiavenato en su libro *Comportamiento Organizacional*:

1. Significa transmitir mensajes y comprenderlos
2. Es la transmisión de información de una persona a otra
3. Suele describirse como el flujo de mensajes por un canal, del emisor al receptor. El receptor puede responder con un mensaje,
4. Comunicación es el proceso que sirve para compartir información con otras personas. En este caso, la información es un pensamiento o idea que una persona quiere dar a conocer
5. La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las entidades intercambian información y establecen un entendimiento común. (Chiavenato, 2017, p. 308)

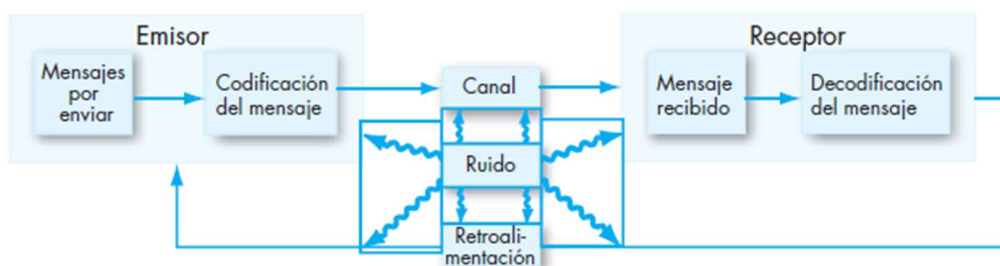
Como vemos en las definiciones las palabras que se repiten son que, la comunicación es un proceso, transmite información y que el mensaje debe ser comprendido por el receptor para que exista la comunicación, como así lo indican Robbins y Judge:

Ningún grupo existe sin comunicación: la transferencia de significado entre sus miembros. Es sólo a través de la transmisión de significado de una persona a otra que la información y las ideas se pueden transmitir. Sin embargo, la comunicación es más que sólo impartir significado. También debe entenderse. (Robbins y Judge, 2013, p. 351)

El proceso de la comunicación

Para explicar este proceso tomamos de referencia la figura N°3 “Proceso de la comunicación” propuesto por Robbins (Robbins y Judge, 2013) donde, podemos observar lo componente claves, en la secuencia de la transmisión de la comunicación, esto es: el emisor, la codificación, el mensaje, el canal, la decodificación, el receptor, el ruido y la retroalimentación.

Figura 3
Proceso de la Comunicación



Fuente: (Robbins y Judge, 2013, p. 353)

A continuación, se expresará brevemente cada una de las partes del proceso de comunicación:

- ✓ **El emisor:** es quien inicia el mensaje.
- ✓ **El mensaje:** es la información que se quiere transmitir creada a través de una codificación.
- ✓ **La codificación:** es el producto físico del mensaje.
- ✓ **El canal:** es el medio por el cual el mensaje es enviado.
- ✓ **La decodificación:** es la traducción del mensaje que se recibe.
- ✓ **El receptor:** serán la o las personas que reciben el mensaje enviado.
- ✓ **El ruido:** representa las barreras en la comunicación.
- ✓ **La retroalimentación:** es la verificación de que el mensaje ha sido recibido.

Las funciones de la comunicación

Para el caso del presente trabajo recurrimos a los autores Robbins y Judge, quienes establecen en su libro, que la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información. A saber:

1. Controlar: esta función de comunicar fluye a través de la jerarquización de la autoridad. Comprenden las quejas, transmisión de reglas, del puesto, obedecer políticas y toda aquella comunicación orientada a controlar el comportamiento de sus miembros.
2. Motivar: para este caso la función de comunicar está enfocada en la tarea, esto es para informar lo que se está haciendo bien y brindar la retroalimentación para brindar apoyo para elevar el desempeño.
3. Expresión emocional: en este caso la comunicación cumple una función social. Es aquella que se realiza con el fin de transmitir los sentimientos de las personas, ya sea frustraciones o satisfacciones.
4. Informar: aquí la comunicación se da específicamente con la transmisión de datos requeridos para la toma de decisiones y conocimientos necesarios para la resolución de problemas. (Robbins y Judge, 2013, p. 352)

Continuando con la comunicación organizacional, enfocada a la comunicación entre los individuos por lo que es menester describir la comunicación interpersonal y los conceptos que la componen.

1. Comunicación oral: Este tipo de comunicación lo integran la comunicación en situación de discursos, discusiones personales y grupales, también está incluida los rumores informales los cuales se dan de manera frecuente dentro del contexto organizacional.
2. Comunicación escrita: este tipo de comunicación son las que se realizan por medio de soportes papel y electrónicos (memorandos, fax, correos electrónicos etc.).
3. Comunicación no verbal: aquí la comunicación tiene que ver con el movimiento corporal, las acciones que hacen las personas, a veces de manera inconsciente, que comunican el sentir, puede ser sus silencios, fruncir el ceño, levantar los hombros, movimiento de las manos, cruzar los brazos, desviar la mirada entre otros. (Robbins y Judge, 2013)

Beneficios de la comunicación asertiva

En los párrafos anteriores hablamos de comunicación, ahora vamos a describir el concepto de asertividad y cómo lo relacionamos con la comunicación.

Según la psicóloga Navi Montané Marsal “la asertividad es una habilidad social esencial para el desempeño en la organización” (Montané Marsal, 2008, p. 28. En la nota la para la para la revista del Banco Central de Cuba, sostiene que dentro de las habilidades como ser asertivo, tener habilidades de comunicación y de liderazgo es requerido para todos los niveles de una organización, no solo para los directivos o gerentes.

La psicóloga menciona que la conducta asertiva se produce cuando en el sistema organizacional se detecta la escasez de recursos para sobrellevar los desafíos diarios y que la necesidad de evolucionar está latente. El poder contar con un comportamiento asertivo, invita a que los individuos puedan comunicar sin reparos, la información referente a las áreas o aspectos a mejorar en el sistema, esto también ayuda a poder mencionar sin temor cuando el colaborador no se siente capaz de resolver un desafío. Como consecuencia de esto, disminuye la probabilidad de error.

La asertividad, sostiene la autora, es una aliada para el trabajo en equipo, dado que motiva a la comunicación franca y enfocada a los objetivos. Esta dinámica laboral de asertividad fomenta el clima laboral exento de ansiedad, ya que permite la expresión de las ideas, emociones, dudas y desacuerdos.

Este sistema de trabajo, llevado a la asertividad, favorece a sostener hábitos de conducta enfocados a la mejora continua. La escritora define la asertividad como “la capacidad personal que se manifiesta a través de la conducta, que garantiza la expresión abierta de deseos, intenciones y la defensa, evitando violentar los derechos de los demás” (Montané Marsal, 2008, p. 27).

Siguiendo la explicación de la psicóloga, ella menciona que la asertividad está vinculada con la personalidad del individuo y las competencias propias de cada quien, por lo que puede suceder que una persona pueda ser

asertiva en un campo de aplicación o situación determinada y no serlo fuera de él. Lo importante aquí es que esta es una habilidad que puede aprenderse.

En el artículo la autora distingue entre oposición asertiva y la aceptación asertiva, a continuación, explicaremos cada una:

La oposición asertiva: en donde una persona gestiona de manera consciente una situación de conductas impropias de otros utilizando argumentos para defender una idea o criterio sin violentar los derechos de los demás. Sostener un diálogo tal que no dinamite la propia autoestima y la del otro, manteniendo los límites entre los derechos e interés de ambos sin atropellar al otro ni someterse a él.

La aceptación asertiva: es la suficiencia para aceptar y brindar elogios o *feedback* positivo. El uso de este recurso, tiene a su favor que permite elevar la autoestima de los involucrados.

El beneficio de ser asertivo comprende:

1. Elevar el respeto por uno mismo y la gratificación de ejecutar acciones con la destreza suficiente para desarrollar la confianza y seguridad en uno mismo.
2. Nos coloca en un lugar destacado a nivel social, donde se promueve el respeto y la aceptación.

Según lo dicho en el artículo, las pautas a tener en cuenta para realizar un seguimiento de asertividad son:

1. Orientación activa: tiene que ver con la planificación consciente de las metas.
2. Capacidad profesional: aquí hablan específicamente de los hábitos del trabajador y como impactan en su trabajo. Lo relacionan con la disciplina y el enfoque.
3. Control de ansiedad y temores: gestionar las emociones para ser más resolutivo y menos impredecible, iracundo o poco motivado en situaciones de crisis.
4. Buenas relaciones interpersonales: aquí es donde entra es aspecto de la comunicación como vínculo con los demás, ya sea los subordinados, jefes u otros compañeros. El poder realizar pedidos efectivos, tener una comunicación adecuada, sin ofender, en caso de responder con una negativa.

5. El arte de negociar: en este caso es menester tener un conocimiento teórico, práctico y técnicos, para lograr sostener una conversación hacia la obtención de los objetivos, sin cortar los vínculos que relacionan al o los sujetos con él y la organización. (Montané Marsal, 2008, p. 28)

En los párrafos anteriores, explicamos cómo es la comunicación y el concepto de asertividad, vemos que se relacionan directamente con el comportamiento de los individuos y la manera en que logran transmitir la información, ideas o argumentos de una manera que convoque al diálogo y a la resolución de desafíos, sin amedrentar con los vínculos o los lazos que existen entre las personas.

Ser consciente de nuestras propias habilidades y áreas de oportunidad para poder trabajar la comunicación asertiva de manera continua con el fin de ir ajustando conductas que nos abran posibilidades.

Ser un buen comunicador, como lo indicamos anteriormente, fomenta la aceptación social y eleva al orador a un rol de confianza. Esto está muy alineado al concepto de liderazgo y su capacidad de influir, para lo cual es necesario tener aceptación social. Benito Berceruelo en su texto Comunicación Empresarial, nos dice: “la clave para que un receptor crea el mensaje de un emisor está en la confianza que tenga en él” (Bercheruelo, 2016, p. 14).

En la asertividad se tiene que tener en cuenta además, el contexto emocional para poder ser efectivo, es decir, generar un clima adecuado para la comunicación en donde las emociones puedan ser tenidas en cuenta y aun así no sean las emociones las que desborden al punto que, desestabilicen una comunicación asertiva. A continuación, vamos describir qué se entiende por gestionar las emociones.

Acerca de las Emociones

Según el texto “Psicología de la emoción: El proceso emocional”, sostiene que la emoción es una experiencia multidimensional con diferentes sistemas o modos de respuestas:

Una emoción podría definirse como una experiencia afectiva en cierta medida agradable o desagradable, que supone una cualidad fenomenológica característica y que compromete tres sistemas de respuesta: cognitivo-subjetivo, conductual-expresivo y fisiológico-adaptativo. (Chóliz Montañés, 2005, p. 4)

Para comprender lo que significa cada componente, buscamos las definiciones en el diccionario en línea:

- Cognitivo: del conocimiento o relacionado con él.
- Subjetivo: que se basa en los sentimientos de la persona.
- Conductual: de la conducta o relacionado con ella.
- Expresivo: que muestra o manifiesta con gran viveza los pensamientos o los sentimientos.
- Fisiológico: de la fisiología o relacionado con ella.
- Adaptativo: que está relacionado con la capacidad de adaptación.

Siguiendo con lo escrito por Daniel Goleman en su libro *La inteligencia Emocional*, él nos dice que cada emoción juega un papel singular”. También manifiesta que “cada emoción prepara el organismo para una clase distinta de respuesta” (Goleman, 1995, p. 24).

Mariano Chóliz Montañés habla de que las emociones son funciones y dice:

Las funciones más importantes de la emoción es la de preparar al organismo para que ejecute eficazmente la conducta exigida por las condiciones ambientales, movilizand o la energía necesaria para ello, así como dirigiendo la conducta (acercando o alejando) hacia un objetivo determinado. (p. 4)

Para Daniel Goleman, existen 7 emociones principales:

- La ira: nos mueve a una acción vigorosa.
- El miedo: en este caso puede generar un acto de huida, aunque previamente pueda el cuerpo detenerse para evaluar la amenaza.
- La felicidad: aquí prevalece el descanso y el entusiasmo.
- El amor: estado de calma y satisfacción
- Sorpresa: es ante un acontecimiento inesperado.
- Disgusto: cuando algo nos es desagradable

- Tristeza: se crea un aislamiento introspectivo para superar una pérdida o frustración. (Goleman, 1995, p. 25)

Referencias sobre gestión de las emociones

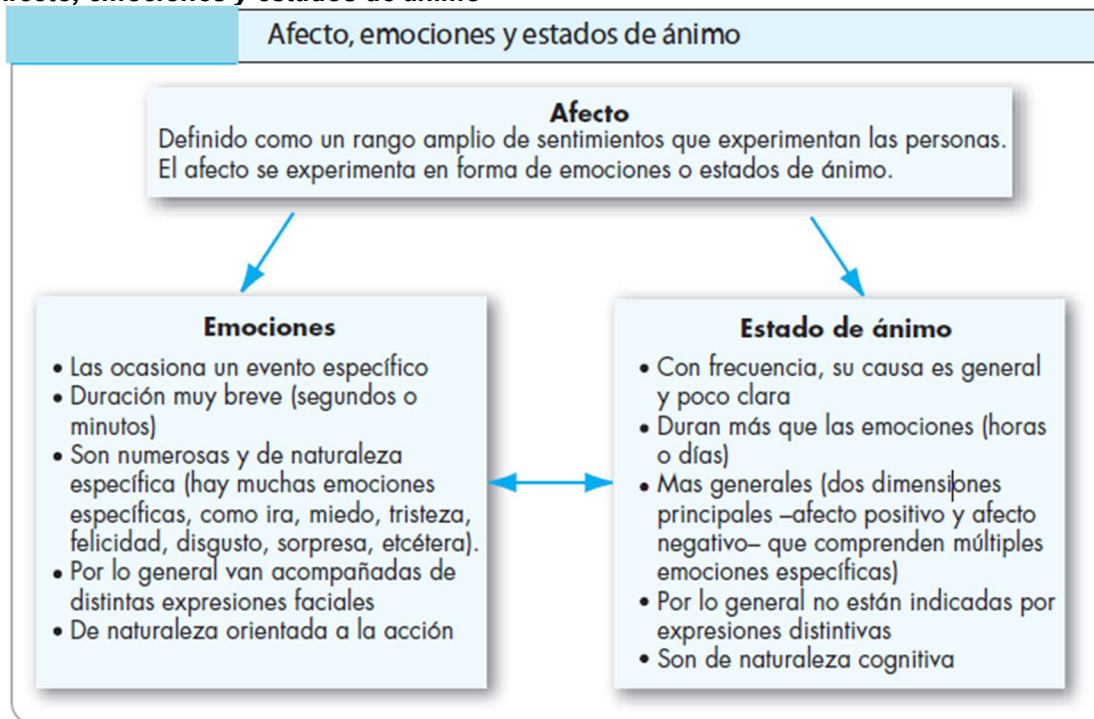
Antes de comenzar a describir las emociones, será necesario definir algunos conceptos que involucran a las emociones y son parte del sentir de las personas. Estos conceptos son afecto, emociones y estado de ánimo.

- El afecto: dentro de este concepto se incluyen las emociones como los estados de ánimo.
- Las emociones: son sentimientos enérgicos que se direccionan hacia algo o por alguien.
- Los estados de ánimo: son sentimientos con menos fuerza en comparación con las emociones y en este caso nos dicen los autores, que puede aparecer sin motivo alguno aparente. (Robbins y Judge, 2013 p. 251)

En la figura N° 4, se observa un gráfico de “Afecto, emociones y estado de ánimo” extraído del libro “Comportamiento Organizacional” de Robbins y Judge. Se puede apreciar que el afecto está compuesto por las emociones, las cuales se generan por un evento. Existen diferentes emociones como la ira, el miedo, disgusto, la felicidad, sorpresa etc. Las emociones pueden manifestarse a través de la corporalidad y tienden a ser disparadoras o impulsar acciones.

Los estados de ánimo se pueden disparar sin identificar en muchas de las ocasiones, la causa aparente, pueden perdurar en el tiempo ese estado más que las emociones, pueden estar conectadas con una variada gama de emociones, puede que no se perciban de manera evidente desde la corporalidad ya que son más de naturaleza mental. (Robbins y Judge, 2013)

Figura 4
Afecto, emociones y estados de ánimo



Fuente: (Robbins y Judge, 2013, p. 251)

Se infiere de la Figura N° 4 que las emociones y los estados de ánimo se relacionan y pueden verse influenciados mutuamente. Un ejemplo de esto puede ser una persona al obtener un logro, un reconocimiento o un ascenso en su carrera, que lo considera positivo y que le disparará una emoción de alegría, tendrá como consecuencia un estado de ánimo predominado por la emoción, resultando en “un buen estado de ánimo” por un tiempo determinado, debido a la alegría. Mirando desde otra perspectiva, las emociones se verán influenciadas por el estado de ánimo, si este estado de ánimo se sostiene en el tiempo.

Los estados de ánimo y las emociones desde la conceptualidad son separables, en la realidad de los individuos es complejo de poder separarlas o de poder distinguirse.

Es importante sostener una actitud activa para la motivación, con el fin de promover un clima de colaboración y participación por parte de los miembros de la organización, “el clima organizacional dependerá del grado de motivación de los empleados”, pero, también, “las actitudes son los mejores

indicadores de un clima organizacional, ya que, al estar conformadas por emociones, van dando forma a la atmósfera grupal” (Peña, 2018, p. 14).

El clima organizacional se verá impactado por el sistema de trabajo, los vínculos entre sus integrantes ya sea entre pares o con aquellos que toman las decisiones. “El clima organizacional corresponde a las percepciones compartidas de aspectos tales como políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales” (Uribe Prado, 2015, p. 40).

Conectando con el párrafo anterior que menciona los vínculos entre los integrantes, vamos a definir el concepto de relaciones interpersonales, dado que es otro de los factores que nos aporta un indicador para medir el clima organizacional.

Relaciones Interpersonales. Tipos de relación según el sistema.

Retomando lo antes mencionado por los diferentes autores, en cuanto a que el comportamiento de los individuos estará dado por varios factores, siendo uno de ellos el tipo de sistema en el cual se encuentren inmersos, a saber: organigrama, comunicación y estilo de liderazgo. En su tesis Alfredo Beiza menciona que las relaciones interpersonales serán de “diferentes tipos, según el nivel de vinculación” (Beiza, 2012, p. 23).

Siguiendo con esa línea Idalberto Chiaventaro (Chiavenato, 2000) menciona que el sistema de relaciones interpersonales, dependerá de la conformación del sistema organizacional. A continuación, veremos cómo el autor divide según el sistema organizacional como serán esas relaciones interpersonales:

- Sistema 1- Autoritario coercitivo: aquí las vinculaciones entre personas tendrán una tendencia hacia la desconfianza, el sistema de organización informal se verá reducido o casi nulo dado que se considera que afectará a la organización. Se caracteriza por contar con puestos donde las personas sostienen un vínculo aislado.
- Sistema 2- Autoritario benevolente: en este sistema tiende a ser más permisivo, lo cual favorece a espacios en donde la informalidad aparece, aunque todavía se considera una actividad que atenta contra la organización.

- Sistema 3- Consultivo: En este sistema se da espacio a la confianza en los individuos, aunque esta es relativa, sin embargo, la formalidad es promovida dado que se aparecen los equipos o grupos de trabajo ocasionales.
- Sistema 4- Participativo: Aquí se ven los equipos de trabajo conformados. Se fomentan los grupos formales e informales. En este sistema la confianza es mutua, es muy importante la participación y compromiso grupal.

Vemos que, para contextualizar el clima laboral de una organización, es necesario tener información de cómo está conformado el sistema en cuestión. Por tal motivo, vamos a describir una reseña de la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional General Pacheco.

Metodología de trabajo

La metodología de trabajo elegida es la investigación aplicada al saber administrativo (Fassio et al., 2002). Este tipo de metodología se puede clasificar en estudios exploratorios, descriptivos y explicativos.

Considerando las características del estudio y el material disponible se opta por el estudio descriptivo.

Se elige este método dado que se llevará dentro de un contexto acotado, donde se obtendrá información por medio de encuestas al personal de la organización, nos apoyaremos con la bibliografía referida al tema a tratar y tesis de autores que tengan relación con el presente trabajo.

En cuanto al diseño de la investigación, se dividen principalmente en experimental, cuasi-experimental y no experimental, donde los diseños experimentales requieren no solamente de un proceso previo de planificación adecuada de herramientas, sino también la posibilidad de ser aplicadas, como, por ejemplo, tener acceso a distintos grupos de Nodocentes de diferentes regionales a los cuales poder observar o hacer encuestas.

Los diseños no experimentales, no utilizan elementos de control, ni manipulan variables, ni requieren de una planificación extendida en el tiempo o de grandes grupos de control para su desarrollo. Estos ofrecen información sobre características y manifestaciones de un fenómeno determinado, permitiendo descubrir si los elementos estudiados de este fenómeno están relacionados.

Por lo antes expuesto, esta investigación tendrá un enfoque descriptivo no experimental.

El trabajo de la tesina tendrá como sector muestra, la secretaría administrativa de la institución referida, encuestando a los Nodocentes del sector administrativo.

Técnicas de relevamiento

En cuanto al relevamiento de la información, (Fassio et al., 2002) citan a Galtung (1966: 21), para aclarar que “aunque la palabra observación se refiere

explícitamente a la percepción visual, se la utiliza para referirse a todas las formas de percepción por medio de los sentidos utilizadas para registrar las respuestas tal como se presentan a nuestros sentidos” (p. 128). De allí la importancia a la hora de seleccionar cómo recolectar los datos para una investigación, que implica:

- Seleccionar el instrumento de recolección/medición que debe ser válido y confiable.
- Aplicar ese instrumento haciendo las observaciones y mediciones de las variables que identificamos como relevantes.
- Realizar el análisis de los datos obtenidos. (Fassio y Pascual, 2002)

Entonces, la decisión metodológica pasa por definir “los cuestionarios y entrevistas como técnicas muy similares que deberían reflejar la selección de los indicadores e índices construidos a partir de las variables contenidas en nuestras hipótesis” (Fassio y Pascual, 2002, p. 137). Se diferencian en que la entrevista se da en una relación cara a cara, mientras que el cuestionario puede ser enviado por correo, o responder telefónicamente, o autocompletar en un tiempo dado.

En definitiva, la presente investigación es cuali-cuantitativa, por ello se aplicarán cuestionarios.

Existen otras fuentes, que serán útiles para el marco teórico, como las bibliográficas. Estas se dividen en fuentes primarias, entre ellas notas y herramientas como las encuestas, fuentes secundarias como otras tesis y libros enfocados en temas relacionados al liderazgo y clima laboral.

Por otro lado, las tesis y tesinas se recopilaron de repositorios universitarios, nacionales y otras universidades del exterior.

Los datos se obtendrán por medio de un relevamiento por encuestas al personal Nodocente de la Facultad Regional General Pacheco Universidad Tecnológica Nacional.

Procedimiento para el relevamiento por encuesta

Existen diversos métodos para recolectar información, entre los que se puede mencionar entrevistas, pruebas, evaluaciones, observaciones, entre

otros. Para la presente tesina, tal como se menciona en el punto anterior se utilizará el método de encuesta, que consiste en una serie de preguntas que serán dirigidas a los sujetos objeto del presente trabajo.

El diseño de la encuesta utilizada, se basó en el “Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones” de (Gan y Trigine, 2006). El mismo ofrece una serie de preguntas que son aplicables para relevar la información a relevar los conceptos correspondientes a los que este trabajo refiere.

Los pasos para realizar la encuesta fueron los siguientes:

1. Diseño y elaboración del instrumento, utilizando la herramienta *Google Forms*.
2. Identificar la población muestra y obtener los datos de contacto para enviar la encuesta.
3. Realizar el pedido de contestar la encuesta a los 38 seleccionados, con un breve mensaje explicativo y el link para acceder a la encuesta en línea.
4. Recopilar los datos recabados.

Luego se procederá extraer los datos porcentuales que dispone la herramienta *Google Forms*.

Población y muestra

De acuerdo a la Real Academia Española, la muestra es una “parte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él” (Diccionario RAE, s/f).

Fassio et al., en su libro “Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo”, divide las muestras en dos grandes grupos, probabilísticas y no probabilísticas. Dentro de las no probabilísticas, las clasifica en:

1. Muestras intencionales, porque el investigador elige las muestras por reunir características representativas del fenómeno.

2. Muestras por cuotas o proporcionales, donde se fijan cuotas para las diferentes categorías y a partir de ello el investigador puede elegir sus unidades de análisis.
3. Muestras disponibles o accesibles, donde se toman los casos a los que se puede tener acceso. (Fassio et al, 2002, p. 122)

En este caso, y debido a la necesidad de delimitar la población, para que posibilite la obtención de datos que aporten a nuestro trabajo con más facilidad, consideramos que nuestra muestra se encuadra como "muestra disponible", ya que tendremos fácil acceso para la descripción y realización de encuestas.

Por lo antes dicho, se determina como población al personal Nodocente y como muestra al personal de la Secretaría Administrativa de la Facultad Regional General Pacheco de la Universidad Tecnológica Nacional.

Procedimiento

Para el armado de la encuesta utilizamos el Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las personas en las organizaciones (Gan y Trigine, 2006), el mismo da guía y ejemplos de preguntas que funcionan como indicadores. Mencionar referencias y que se tomaron las preguntas de este libro

Las preguntas se dividen en grupos de acuerdo al dato que queremos analizar. Dichos grupos son:

- Estilo de liderazgo
- Relaciones interpersonales:
 - Motivación
 - Comunicación
- Clima laboral

Para identificar el estilo de liderazgo, utilizamos opciones de respuesta si/no, donde de ser positivo indica que el encuestado está de acuerdo con la opción, lo que indica la tendencia hacia el tipo de dirección del grupo en cuestión.

- Autocrático: opciones sí/no

1. Su jefe ¿Determina, personalmente, objetivos, normas y procedimientos?
 2. Su jefe ¿establece espacios de tiempo, las actividades a realizar y la metodología a emplear?
 3. Su jefe ¿determina las actividades de los miembros del grupo y constituye los tales?
 4. Su jefe ¿critica o alaba el trabajo de los componentes del grupo sin tomar parte en ellos?
- Democrático: opciones sí/no
5. Su jefe ¿Determina las normas y procedimientos? ¿se discuten entre el jefe y el grupo?; ¿el mismo, proporciona instrucción y apoyo?
 6. En una discusión grupal, su jefe ¿establece el ámbito general de actuación, los pasos a desempeñar, propone varios procedimientos entre los que escoger una línea de actuación?
 7. Su jefe ¿determina los componentes de los grupos se distribuyen en subgrupos y autodeterminan las tareas individuales?
 8. El jefe ¿procura evaluar de forma objetiva los desempeños individuales, involucrándose, sin caer en una ejecución excesiva, en el equipo?
- Liberal: opciones sí/no
9. ¿El grupo establece, sin la concurrencia del jefe, las normas y procedimientos de apoyo?
 10. El jefe proporciona la información que el grupo precisa y se mantiene disponible; ¿con todo, no influye en la discusión y posterior toma de decisión?
 11. ¿El jefe interviene en la formación de los grupos y/o en la división de las tareas?
 12. Su jefe: ¿suele efectuar comentarios sobre los resultados del equipo y/o sus miembros; forma parte del equipo ni se involucra en su actividad.?

Para conocer cómo se dan las relaciones interpersonales, vamos a tomar dos parámetros: motivación y comunicación. Luego lo analizaremos con la teoría de la motivación y comunicación asertiva.

- Motivación: opciones sí/no
 13. Su jefe ¿estimula la participación en la resolución de problemas?
 14. Su jefe ¿se preocupa por su bienestar emocional?
 15. Su jefe ¿genera tensión ante el surgimiento de un problema?
 16. Su Jefe ¿genera emociones positivas (alegría, bienestar, tranquilidad, apertura para el diálogo) en el equipo?

- Comunicación: opciones sí/no/A veces
 17. ¿Se realizan reuniones de trabajo?
 18. Su jefe: ¿informa los objetivos de trabajo de su área?
 19. ¿Hay un sentimiento de que existen departamentos privilegiados?
 20. ¿Hay retraso en la entrega de datos o información dentro de su departamento?
 21. ¿Su jefe le informa las tareas a realizar e indica cómo hacerlas?
 22. ¿Tiene sentimiento de que existen personas privilegiadas?
 23. ¿Hay quejas que se repiten?
 24. ¿Se priorizan soluciones consensuadas en equipo?
 25. ¿Existe aprendizaje colectivo de los errores que se producen para no volver a repetirlos?
 26. Ante un problema su jefe: ¿trabaja en búsqueda de la causa? (busca, ordena y define el problema)

Para determinar el clima organizacional reinante, utilizamos las preguntas propuestas por el autor, teniendo en cuenta que un mal clima puede ser indicador de falta de motivación, falta de confianza, etc. Mientras que un buen clima laboral implicaría todo lo contrario. Para ello utilizamos las opciones si/no, dónde respuestas positivas marcan tendencia a un buen clima laboral, mientras que respuestas negativas indican el opuesto, es decir, un mal clima laboral o tendencia al mismo.

Clima: opciones sí/no

27. ¿En mi departamento el reconocimiento de esfuerzos y méritos se lo llevan las personas que se los merecen?
28. ¿Los sistemas de trabajo de la empresa se apoyan más en el compromiso y la profesionalidad que en la vigilancia y el control?
29. En la empresa, ¿existen rumores o los que circulan son de nula o baja intensidad (afectan a cuestiones prioritarias)?
30. Creo que en el día a día de la organización predomina más el buen ambiente y el entendimiento que los enfados o reproches.

Resultados de la encuesta

La Universidad Tecnológica Facultad Regional General Pacheco, cuenta en su nómina de personal permanente Nodocente de 73 empleados, siendo 57 los que se encuentran bajo la autoridad de la Secretaría Administrativa y 38 los que corresponden al área de administración.

A continuación, describiremos el resultado de la encuesta realizada al personal afectado a la Secretaria Administrativa, en base a 38 respuestas obtenidas.

Los números están representados en porcentaje (%) en función de la cantidad de respuestas.

Iniciamos con los resultados en relación a las preguntas orientadas a identificar el estilo de liderazgo, seguimos con motivación, comunicación y finalizamos con clima organizacional.

La muestra e interpretación de los datos

Las recopilaciones de los datos fueron volcadas en las siguientes tablas y gráficos, para visualizar los porcentajes y determinar las tendencias de las respuestas, con el fin de confrontarlas con la teoría, presentada en el Marco Teórico.

En la Tabla N°01 se presenta el grupo de preguntas que corresponden al tipo de dirección, Autocrático.

Tabla 1
Tipo de dirección, Autocrático

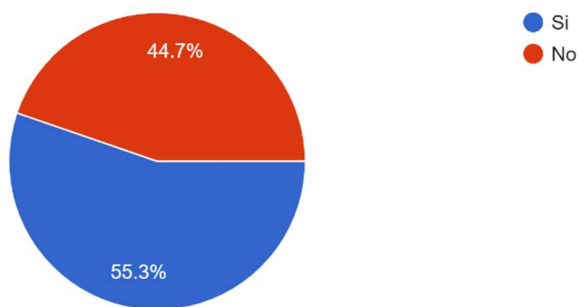
Preguntas de la 1-4. Autocrático (%)		Si	No
1	Su jefe ¿Determina, personalmente, objetivos, normas y procedimientos?	55,3	44,7
2	Su jefe ¿establece espacios de tiempo, las actividades a realizar y la metodología a emplear?	42,1	57,9
3	Su jefe ¿determina las actividades de los miembros del grupo y constituye los tales?	55,3	44,7
4	Su jefe ¿critica o alaba el trabajo de los componentes del grupo sin tomar parte en ellos?	39,5	60,5

Si nos detenemos en la información que nos brindan vemos en la primera pregunta que hay una tendencia a que los jefes marquen los objetivos, normas y procedimientos, expresado por el 55,3% de los encuestados. (Gráfico N°1)

Gráfico 1

Su jefe ¿Determina, personalmente, objetivos, normas y procedimientos?

38 respuestas

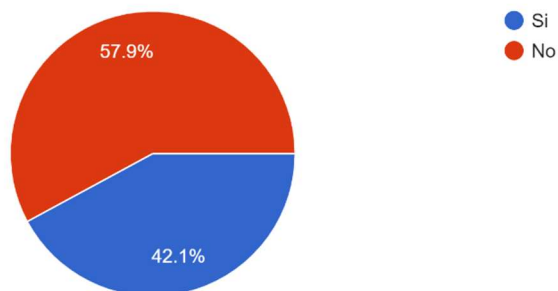


Mientras que, en la segunda pregunta, la mayoría de las respuestas (57,9%) muestran que no reciben indicaciones en cuanto a tiempos y metodologías de trabajo. (Gráfico N°2)

Gráfico 2

Su jefe ¿establece espacios de tiempo, las actividades a realizar y la metodología a emplear?

38 respuestas

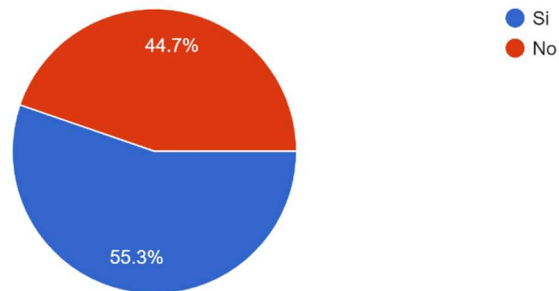


La tercera pregunta muestra que para el 55,3% de la muestra existe una predisposición de los jefes hacía indicar qué actividades realizan los miembros del grupo y, además, los constituye. (Gráfico N°3)

Gráfico 3

Su jefe ¿determina las actividades de los miembros del grupo y los constituye?

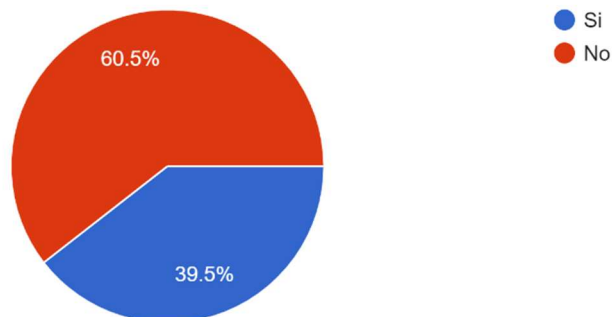
38 respuestas



Para finalizar vemos que en un porcentaje elevado (60, 5%), los encuestados sostienen que hay una marcada inclinación por un accionar de los jefes de no involucrarse en los resultados de los miembros del equipo; por lo que podemos inferir que no se responsabilizan por ellos. (Gráfico N°4)

Gráfico 4

Su jefe ¿critica o alaba el trabajo de los componentes del grupo sin tomar parte en ellos?



A continuación, en la Tabla N°02 se muestran los resultados arrojados para el grupo de preguntas que corresponden al tipo de dirección, Democrático.

Tabla 2

Tipo de dirección, Democrático

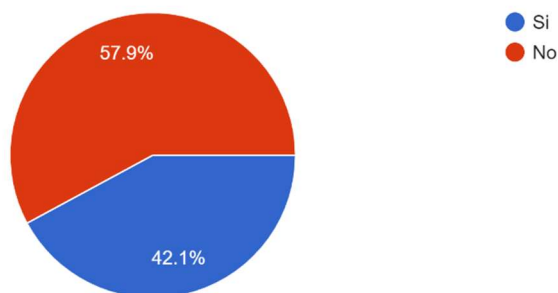
Preguntas de la 5-8. Democrático (%)		Si	No
5	Su jefe ¿Determina las normas y procedimientos? ¿se discuten entre el jefe y el grupo?; ¿el mismo, proporciona instrucción y apoyo?	42,1	57,9
6	En una discusión grupal, su jefe ¿establece el ámbito general de actuación, los pasos a desempeñar, propone varios procedimientos entre los que escoger una línea de actuación?	34,2	65,8
7	Su jefe ¿determina los componentes de los grupos se distribuyen en subgrupos y autodeterminan las tareas individuales?	36,8	63,12
8	El jefe ¿procura evaluar de forma objetiva los desempeños individuales, involucrándose, sin caer en una ejecución excesiva, en el equipo?	44,7	55,3

En ese sentido, la respuesta de la pregunta cinco, los encuestados (el 57,9%) responden con un alto grado de participación negativa en cuanto al que el jefe no proporciona instrucción o apoyo al equipo en sus actividades laborales. (Gráfico N°5)

Gráfico 5

Su jefe Determina las normas y procedimientos, ¿se discuten entre el jefe y el grupo?; ¿el mismo, proporciona instrucción y apoyo?

38 respuestas

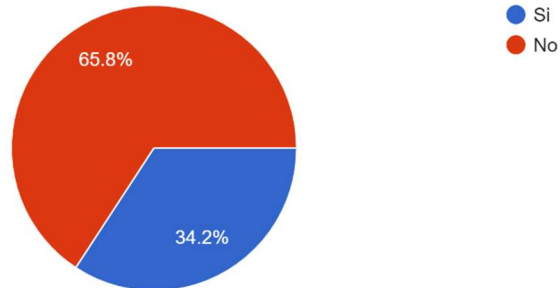


Esto se condice con la siguiente respuesta, en lo referente a situaciones de discusión grupal, la cual marca una tendencia negativa del 65,8%, en donde se colige que el equipo no recibe acompañamiento de su superior a la hora de resolver discrepancias. (Gráfico N°6)

Gráfico 6

En una discusión grupal, su jefe ¿establece el ámbito general de actuación, los pasos a desempeñar, propone varios procedimientos entre los que escoger una línea de actuación?

38 respuestas



En las últimas dos preguntas vemos que se manifiesta una tendencia adversa, en cuanto a la participación del jefe en el accionar de los grupos, donde para el 63,2% no acompaña ni da instrucciones. De la misma manera, se visualiza esta falta de conducción en la organización de las tareas y la evaluación del desempeño. (Gráficos N°7 y 8)

Gráfico 7

Su jefe ¿determina los componentes de los grupos se distribuyen en subgrupos y autodeterminan las tareas individuales?

38 respuestas

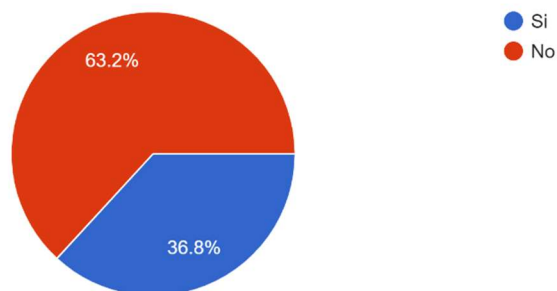
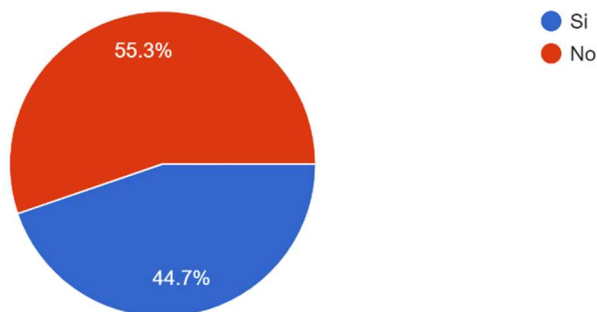


Gráfico 8

El jefe ¿procura evaluar de forma objetiva los desempeños individuales, involucrándose, sin caer en una ejecución excesiva, en el equipo?



En la Tabla N°03 se muestran los resultados de las preguntas agrupadas para el tipo de dirección, Liberal.

Tabla 3

Tipo de dirección, Liberal

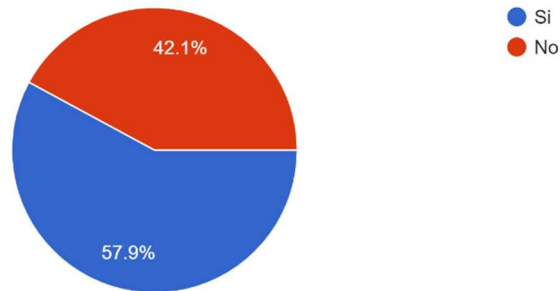
Preguntas de la 9-12. Liberal (%)		Si	No
9	¿El grupo establece, sin la concurrencia del jefe, las normas y procedimientos de apoyo?	57,9	42,1
10	El jefe proporciona la información que el grupo precisa y se mantiene disponible; ¿con todo, no influye en la discusión y posterior toma de decisión?	50	50
11	¿El jefe interviene en la formación de los grupos y/o en la división de las tareas?	68,4	31,6
12	Su jefe: ¿suele efectuar comentarios sobre los resultados del equipo y/o sus miembros; forma parte del equipo ni se involucra en su actividad?	42,1	57,9

En la pregunta número 9, notamos en los indicadores una tendencia de los grupos a establecer sus normas internas de trabajo, pues para el 57,9% de los encuestados se realizan sin concurrencia del jefe. (Gráfico N°9)

Gráfico 9

¿El grupo establece, sin la concurrencia del jefe las normas y procedimientos de apoyo?

38 respuestas

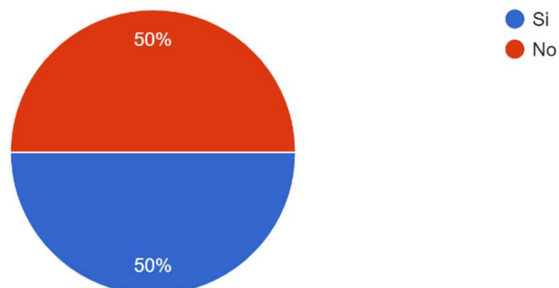


Esta tendencia es congruente con las respuestas de la consigna número 10, aunque hay un cierto equilibrio al corresponder el 50% tanto para el Sí como para el No proporciona información, de todas maneras, el porcentaje es alto. (Gráfico N°10)

Gráfico 10

El jefe ¿proporciona la información que el grupo precisa y se mantiene disponible, con todo, no influye en la discusión y posterior toma de decisión?

38 respuestas



Aunque, en la pregunta número 11, los encuestados manifiestan que el jefe interviene en la formación de los equipos y la división de tareas, según el 68,4% de los encuestados; no lo hace en la actividad interna de los mismos y se detecta una escasez del *feedback* de los superiores hacia los subordinados, que se refleja en las respuestas de la pregunta número 12 con el 57,9%. (Gráfico N°11 y 12)

Gráfico 11

¿El jefe interviene en la formación de los grupos y/o la división de las tareas?

38 respuestas

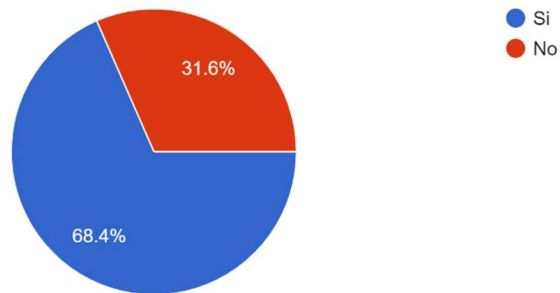
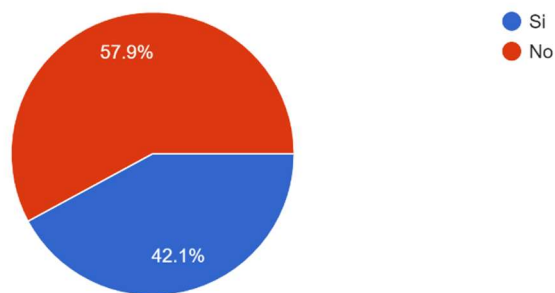


Gráfico 12

Su jefe: ¿suele efectuar comentarios sobre los resultados del equipo y/o sus miembros; forma parte del equipo ni se involucra en su actividad?

38 respuestas



Finalizado el relevamiento de las respuestas orientadas a liderazgo, procedemos a revisar las respuestas a las preguntas realizadas a los encuestados sobre motivación.

En la Tabla N°04 los porcentajes de las respuestas son concomitantes, en cuanto a que predomina la negatividad en los resultados.

Tabla 4
Motivación

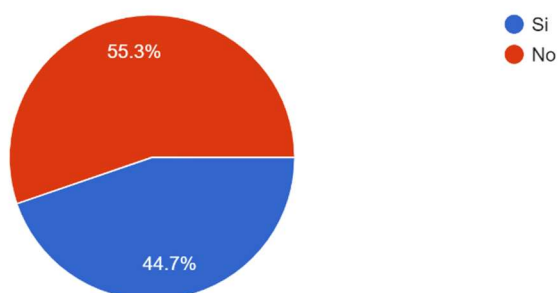
Preguntas de la 13-16. Motivación (%)		Si	No
13	Su jefe ¿estimula la participación en la resolución de problemas?	44,7	55,3
14	Su jefe ¿se preocupa por su bienestar emocional?	34,2	65,8
15	Su jefe ¿genera tensión ante el surgimiento de un problema?	50	50
16	Su Jefe ¿genera emociones positivas (alegría, bienestar, tranquilidad, apertura para el diálogo) en el equipo?	44,7	55,3

En las respuestas prevalece una propensión de los encuestados a percibir un ambiente con una baja actividad de motivación por parte de sus jefes. Los encuestados (55,3%) detectan una carencia en la participación de sus superiores en la resolución de los problemas. (Gráfico N°13)

Gráfico 13

Su jefe ¿estimula la participación en la resolución de problemas?

38 respuestas

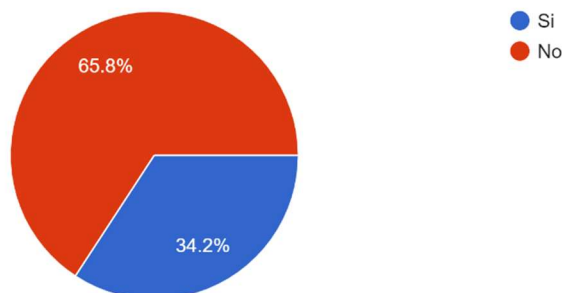


A esto se suma, además, la percepción de una limitada atención por el bienestar de sus subordinados; el 65,8% lo manifiesta así. (Gráfico N°14)

Gráfico 14

Su jefe ¿se preocupa por su bienestar emocional?

38 respuestas

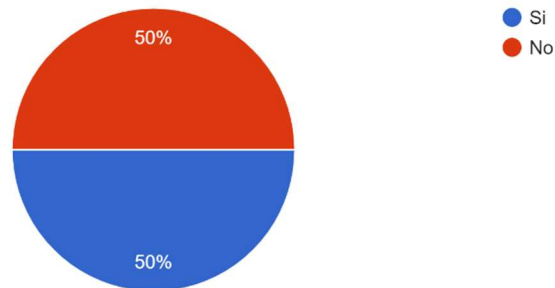


Si bien resulta que en lo relacionado a si el jefe genera algún tipo de tensión, las respuestas están equilibradas en un 50% por Sí y por No.

Gráfico 15

Su jefe ¿genera tensión ante el surgimiento de un problema?

38 respuestas

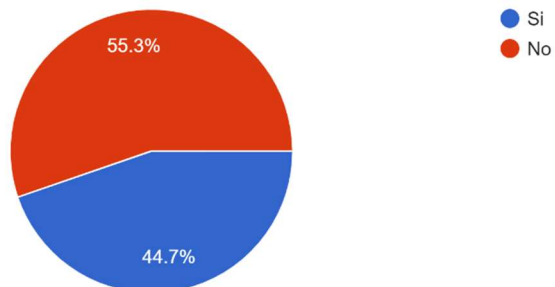


Además, los encuestados (55,3%) sienten una escasa estimulación de las emociones positivas como la alegría y/o estados de ánimo de bienestar y tranquilidad, hacia el personal que tienen a su cargo. (Gráfico N°1)

Gráfico 16

Su Jefe ¿genera emociones positivas (alegría, bienestar, tranquilidad, apertura para el diálogo) en el equipo?

38 respuestas



A continuación, seguimos con las preguntas sobre comunicación, las cuales contienen una cantidad de preguntas que nos ayudarán a relacionarlas con los demás conceptos relevados. Se presenta el resumen en la Tabla N°05.

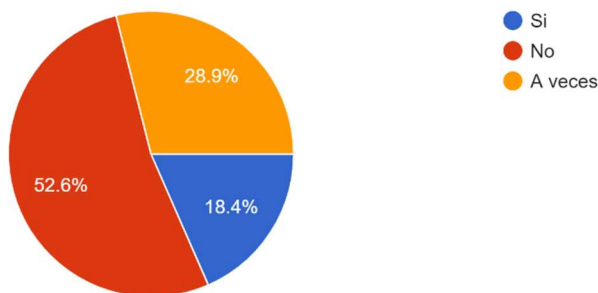
Tabla 5
Comunicación

Preguntas de la 17-26. Comunicación (%)		Si	No	A veces
17	¿Se realizan reuniones de trabajo?	18,4	52,6	28,9
18	Su jefe: ¿informa los objetivos de trabajo de su área?	28,9	36,8	34,2
19	¿Hay un sentimiento de que existen departamentos privilegiados?	65,8	21,1	13,2
20	¿Hay retraso en la entrega de datos o información dentro de su departamento?	71,1	28,9	0
21	¿Su jefe le informa las tareas a realizar e indica cómo hacerlas?	50	50	0
22	¿Tiene sentimiento de que existen personas privilegiadas?	84,2	15,8	0
23	¿Hay quejas que se repiten?	89,5	10,5	0
24	¿Se priorizan soluciones consensuadas en equipo?	36,8	42,1	21,1
25	Existe aprendizaje colectivo de los errores que se producen para no volver a repetirlos?	42,1	47,4	10,5
26	Ante un problema su jefe: ¿trabaja en búsqueda de la causa? (busca, ordena y define el problema)	42,1	42,1	15,8

En lo que refiere a comunicación entre los miembros de la organización, vemos que prevalece en los encuestados, una percepción hacia un menoscabo en la comunicación.

Los porcentajes sobre la frecuencia en la realización de reuniones de trabajo es escasa. El 52,6% manifiesta que no se realizan, el 28,9% afirma que “a veces”, y solo el 18,4% lo afirma. (Gráfico N°17)

Gráfico 17
¿Se realizan reuniones de trabajo?
38 respuestas

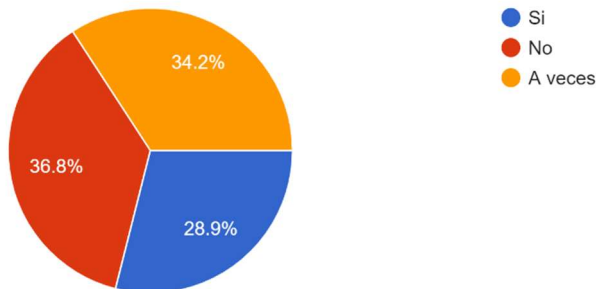


También es baja la tendencia a informar los objetivos, se advierte eso de parte de los involucrados, donde el 36,8% manifiesta que no se informa, el 34,2% advierte que a veces, y el 28,9% lo afirma. (Gráfico N°18)

Gráfico 18

Su jefe: ¿informa los objetivos de trabajo de su área?

38 respuestas

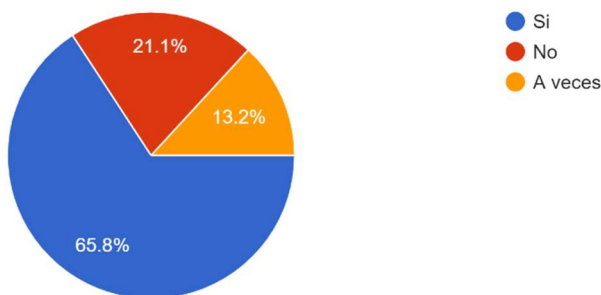


Es bastante alta la percepción de que hay departamentos que tienen privilegios en lo que refiere a comunicación. El 65,8% manifiesta que sí hay privilegios, para el 13,2% a veces, y solo un 21,1% manifiesta que no. (Gráfico N°19)

Gráfico 19

¿Hay un sentimiento de que existen departamento privilegiados?

38 respuestas

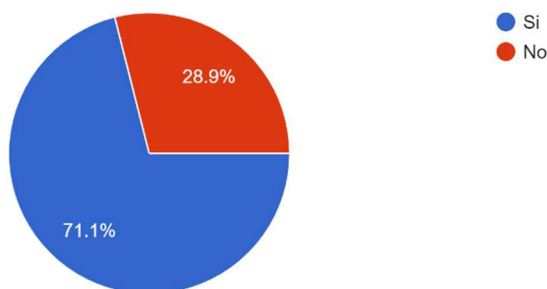


Llama la atención en lo referente a si hay retraso en la entrega de datos o información dentro del departamento, los encuestados manifestaron que Sí en un 71,1%, contra el 28,9%, No. (Gráfico N°20)

Gráfico 20

¿Hay retraso en la entrega de datos o información dentro de su departamento?

38 respuestas

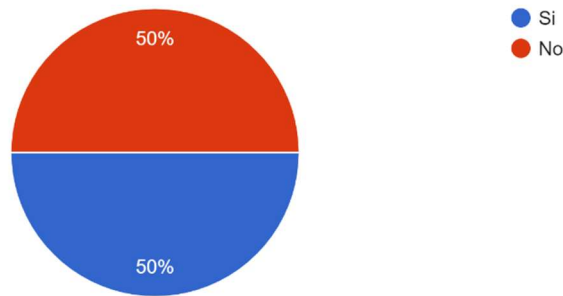


Dispar y equilibradas son las respuestas referidas a si el jefe informa las tareas a realizar e indica cómo hacerlas. Aquí los encuestados respondieron en un 50% para cada opción. (Gráfico N°21)

Gráfico 21

¿Su jefe le informa las tareas a realizar e indica cómo hacerlas

38 respuestas



En cuanto a la vinculación interna, los miembros de un mismo grupo denotan una carencia en el flujo eficiente de los procesos vinculantes. Esto puede estar relacionado con que la percepción de que existen personas privilegiadas, el 84,2% así lo manifiesta. Y porque, las quejas no son atendidas (89,5%), siendo el porcentaje más elevado de este apartado, y por ende, reiteradas. (Gráficos N°22 y 23)

Gráfico 22

¿Tiene sentimiento de que existen personas privilegiadas?

38 respuestas

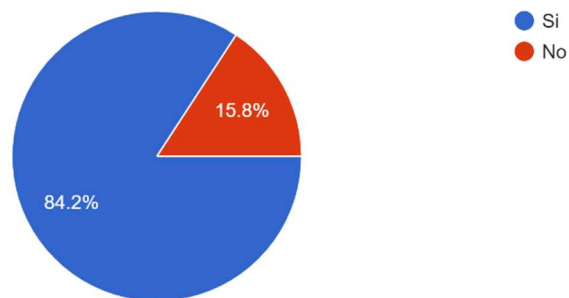
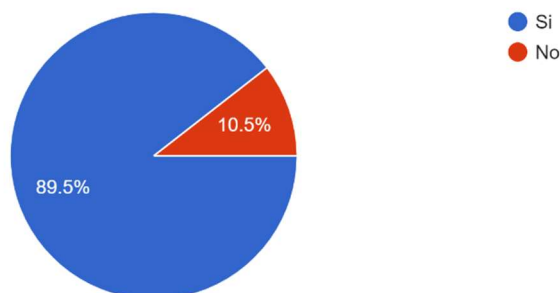


Gráfico 23

¿Hay quejas que se repiten?

38 respuestas



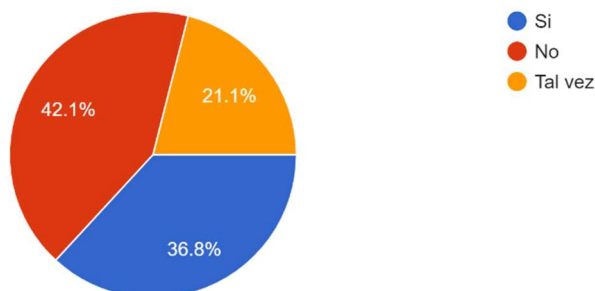
Las soluciones generadas tienden a ser resueltas con escasa integración y esto se relaciona con el aprendizaje colectivo acotado, quizás puede deberse a la inconsistencia en lo que refiere al involucramiento en la resolución de los problemas.

En relación a esto se puede observar que los encuestados manifestaron que No (42,1%) se priorizan soluciones consensuadas en equipo; el 21,1% manifiesta que “a veces”; mientras que el 36,8% responde que Sí. (Gráfico N°24)

Gráfico 24

¿Se priorizan soluciones consensuadas en equipo?

38 respuestas

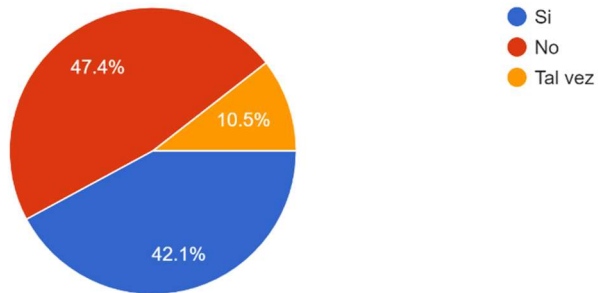


Además, en referencia a de si existe aprendizaje colectivo de los errores que se producen para no volver a repetirlos, las opiniones están divididas; aun así, el 47,4% opina que no se aprende, mientras que 42,1% manifiesta que sí, y para el 10,5% solo a veces. (Gráfico N°25)

Gráfico 25

¿Existe aprendizaje colectivo de los errores que se producen para no volver a repetirlos?

38 respuestas

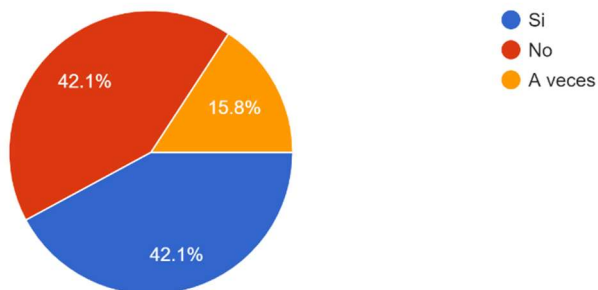


En respuesta a si el jefe busca la causa de un problema, se ocupa y lo define, es decir, se compromete, se manifiesta una percepción similar entre las opiniones afirmativas y negativas, ambas con el 42,1%, mientras que para el 15,8% solo a veces. (Gráfico N°26)

Gráfico 26

Ante un problema su jefe: ¿trabaja en búsqueda de la causa? (busca, ordena y define el problema)

38 respuestas



Para finalizar vamos a examinar las respuestas sobre Clima Organizacional. La Tabla N°06 muestra el grupo de preguntas de las que podemos atisbar en los resultados que, el grupo encuestado, percibe un clima organizacional con una inclinación desfavorable.

Tabla 6
Clima Organizacional

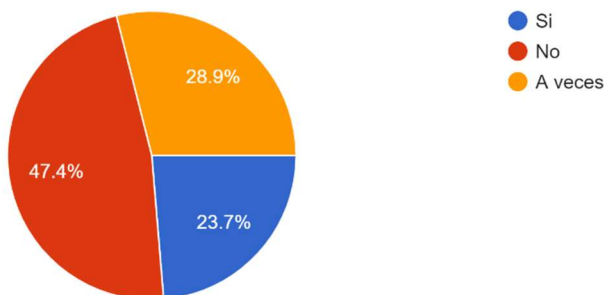
Preguntas de la 27-30. Clima Organizacional (%)		Si	No	A veces
27	En mi departamento el reconocimiento de esfuerzos y méritos se lo llevan las personas que se los merecen?	23,7	47,4	28,9
28	¿Los sistemas de trabajo de la empresa se apoyan más en el compromiso y la profesionalidad que en la vigilancia y el control?	36,8	39,5	23,7
29	En la empresa, ¿existen rumores o los que circulan son de nula o baja intensidad (afectan a cuestiones prioritarias)?	42,1	28,9	28,9
30	Creo que en el día a día de la organización predomina más el buen ambiente y el entendimiento que los enfados o reproches.	28,9	50	21,1

Se advierte que mayoritariamente se sienten poco reconocidos en su trabajo; pues ante la pregunta si el reconocimiento de esfuerzos y méritos se lo llevan las personas que se los merecen, el 47,4% manifestó que no, el 23,7% advierte que sí; mientras que el 28,9% respondió a veces. (Gráfico N°27)

Gráfico 27

¿En mi departamento el reconocimiento de esfuerzos y méritos se lo llevan las personas que se los merecen?

38 respuestas

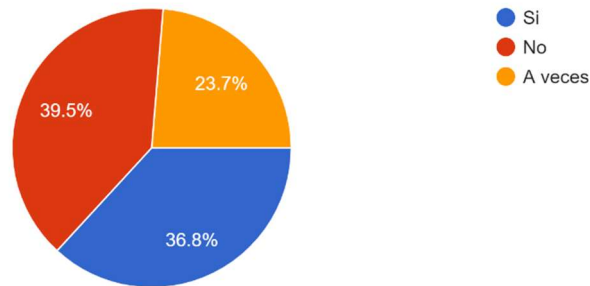


En general experimentan una tendencia hacia un sistema de control y vigilancia. En respuesta a si los sistemas de trabajo de la empresa se apoyan más en el compromiso y la profesionalidad que en la vigilancia y el control, los encuestados respondieron que No el 39,5%, mientras que el 36,8% admitió que sí, y el 23,7% a veces. (Gráfico N°1)

Gráfico 28

¿Los sistemas de trabajo de la empresa se apoyan más en el compromiso y la profesionalidad que en la vigilancia y el control?

38 respuestas

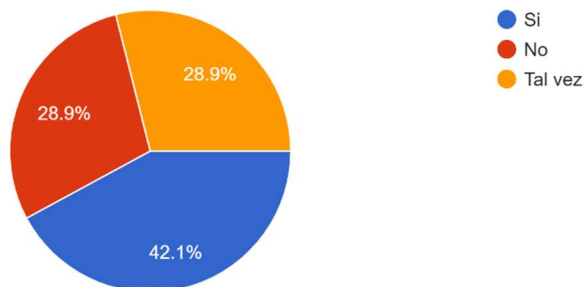


Se advierte la existencia de rumores que afectan a cuestiones prioritarias, así lo manifiesta el 42,1%, mientras que para el 28,9% esto se da a veces, y para el 28,9% no. (Gráfico N°29)

Gráfico 29

En la empresa, ¿existen rumores o los que circulan son de nula o baja intensidad que afectan a cuestiones prioritarias?

38 respuestas

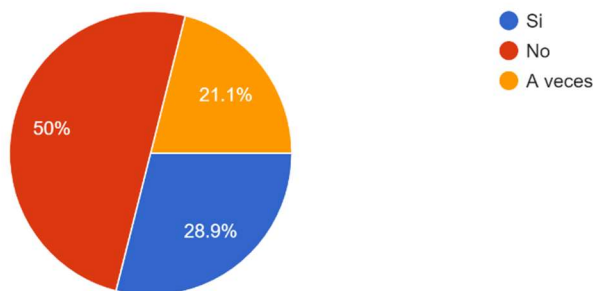


Finalmente, en general sostienen que predomina un ambiente poco agradable generados por los enfados y reproches. Esto se infiere ante las respuestas negativas a la pregunta de si creen que existe un amplio sentimiento de satisfacción por pertenecer a esta organización, donde el 50% manifestó que no, el 21,1% a veces, y el 28,9% admite que sí. (Gráfico N°30)

Gráfico 30

¿Creo que existe un amplio sentimiento de satisfacción por pertenecer a esta organización?

38 respuestas



A partir de la interpretación de los datos obtenidos, procedemos a relacionarlos con la teoría enunciada en el presente trabajo.

Análisis de los datos

Analizando los primeros datos obtenidos y, partiendo de las definiciones volcadas en el marco teórico sobre liderazgo del autor Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2017), comenzaremos relacionando el primer grupo de preguntas a la teoría de liderazgo autocrático.

El autor menciona que este estilo de liderazgo tiene como característica un comportamiento asociado a centralizar el poder, donde la toma de decisiones, el control y verificación del superior a los subordinados es recurrente y constante. Está presente la presión ejercida por la autoridad y el dominio emulado en cada acto, de quien ostenta ese poder.

En la interpretación de los datos obtenidos por el grupo encuestado, se destaca el accionar de los jefes a la hora de marcar los lineamientos de trabajo de manera directiva, dan indicaciones y constituyen los equipos de trabajo. Mas, a la hora de determinar si existe un control estricto por parte de los jefes, vemos que la respuesta a la pregunta sobre “si reciben indicaciones”, la respuesta tiene una tendencia por bajo el nivel del 45%, acompaña esta inclinación, en lo que refiere a conducción del proceso de trabajo y en los resultados obtenidos de los mismos.

Inducimos que las respuestas de este primer grupo de preguntas, tiene alta correlación al estilo de liderazgo autocrático.

Siguiendo con el segmento de preguntas orientadas a detectar si existe un estilo de liderazgo liberal, la teoría mencionada por el mismo autor, indica que este estilo de liderazgo hace su presencia en los momentos en el que sus subordinados invocan la orientación de su líder y que solo se involucra ante la necesidad de sus colaboradores, evitando el ejercicio de control o regulación de los mismos.

Las respuestas obtenidas en este apartado, notamos que hay una baja participación en lo que refiere a instrucción por parte de los jefes hacia sus colaboradores, carecen de acompañamiento y los líderes no forman parte de las actividades de los grupos de trabajo. Podemos inferir que el estilo liberal de liderazgo no se reconoce en este grupo encuestado.

Para finalizar, vamos a analizar el estilo de liderazgo democrático. Aquí Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2017), sostiene que el comportamiento que ejerce un líder con este estilo, es consistente con una participación enérgica y resolutiva de líder, es activador, motivador, orientador e inclusivo, evita centralizar el poder, además acompaña a su equipo a través de un *feedback* formativo continuo.

Comparando las respuestas obtenidas con lo descrito anteriormente, la encuesta muestra que, existe una tendencia a que los equipos actúan sin intervención directa de sus jefes, aunque sí participan en la conformación de los grupos de manera directiva. En los resultados se detecta que, existe una mínima participación de un *feedback* formativo por parte de los jefes, lo cual no se corresponde con el estilo de liderazgo democrático. Nuestra impresión es que el estilo de liderazgo democrático no es predominante en esta población intervenida

Retomando lo expresado en el comienzo de este análisis sobre liderazgo, donde la tendencia muestra que el estilo de liderazgo predominante en el grupo encuestado es el de liderazgo autocrático, podemos conectar esta información con la naturaleza de la constitución de la organización en cuestión. El ejercicio del liderazgo autocrático puede bien estar relacionado con el modelo formal de la organización, como lo indica Gareth Morgan (Morgan, 1995).

El modelo formal de la organización tiene como característica de tener un orden lógico, que se refleja en el organigrama de la UTN Facultad Regional

General Pacheco, la cual responde a un diagrama piramidal dividida en niveles jerárquicos, siendo estos definidos por sus incumbencias, responsabilidades y reglamentos. La existencia de dicha jerarquía se relaciona además con lo expresado por Herbert Simón (Simon, 1979) que por tradición se lleva a expresar a las organizaciones verticalistas como una pirámide.

Siguiendo con esta línea de relación, recuérdese que Juan José Gilli (Gilli y Tartabini, 2006) nos aporta otra significación de cómo se puede representar en el diagrama piramidal, el autor nos indica que los diferentes niveles de organización del tipo verticalista, se dividen en tres segmentos; en su base contiene aquellos que realizarán el trabajo técnico-operativo y son los que se subordinan al segmento medio administrativo, los que a su vez depende y responden a las decisiones estratégicas, de la cúspide de la pirámide perteneciente al segmento político. Si hacemos una comparación con el organigrama de la organización del caso de estudio, vemos que coincide con lo expresado por los autores mencionados.

Podemos inferir entonces, que la tendencia al estilo de liderazgo autocrático resultante de la encuesta, tiene una correlación a la forma organizativa de la institución educativa a la que pertenece la población de la muestra.

Atendiendo a lo manifestado por Chiavenato (2017) sobre la motivación en el sentido de que es una relación entre las necesidades, impulsos e incentivos y que las variables del contexto organizativo inciden en la motivación, esto es el diseño de los puestos, el estilo de liderazgo y la afiliación a los diferentes grupos, suma además que a nivel individual las variables a tener en cuenta son la autorrealización y lo que se considere como recompensas.

Conectando lo expresado por I. Chiavenato con la teoría de necesidades que nos presenta Abraham Maslow (Turienzo, 2016), vemos que tienen como factor común el concepto de “necesidad”. Para A. Maslow las necesidades identificadas son: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, esta última, así como las sociales, se condice con lo dicho por Chiavenato.

Desde la perspectiva administrativa y particularmente en los integrantes de una administración pública, Gabriel Wegman (Wegman, 2021) sostiene que

parte de las necesidades de los colaboradores públicos se encuentran aseguradas, fundamentado por la seguridad laboral garantizada por el Estado Nacional Argentino. Entiende que la motivación es un aspecto meritorio de análisis y que será responsabilidad de los líderes en la cúspide de la pirámide, quienes deban dedicar plena atención a la motivación, generando acciones para promover prácticas continuas motivacionales, enfocadas a sostener y elevar el espíritu de sus subordinados.

Enlazando lo anterior redactado con las respuestas de la encuesta sobre motivación, se condice en cuanto a que los encuestados presentan una inclinación hacia percibir una escasa participación de los jefes a la hora de generar prácticas motivacionales, esto se relaciona con lo dicho anteriormente por los autores, dado que las expectativas están puestas en la autoridad máxima a la hora de desarrollar dicha acción motivacional. Sostienen además la baja participación en la resolución de conflictos, lo cual impacta en la motivación del personal.

Cabe aclarar que, en este apartado, nos enfocamos en el aspecto motivacional desde un concepto de necesidad, en un contexto laboral y que dicha necesidad motivacional, es demandada por el personal subordinado a una autoridad superior.

Otro indicador que se tuvo en cuenta para el presente trabajo es el de la comunicación. Como ya se manifestó, la comunicación es un proceso (Robbins y Judge, 2013) y dentro de ese proceso los componentes son variables que pueden verse afectadas, es así que la interpretación y la retroalimentación es menester a tenerse en cuenta a la hora de distinguir la calidad en la comunicación.

El autor (Robbins y Judge, 2013) sostiene que la comunicación dentro de una organización es clave para llevar adelante las actividades de la misma. La comunicación es un medio para informar, conectar con los individuos y expresar las emociones, también cumple una función primordial la hora de motivar y desde el punto de vista de una organización formal, la función de controlar a través del sistema jerárquico.

Refiriéndonos a lo relevado en la encuesta sobre comunicación, podemos deducir que, detectamos que la función de comunicar para informar

se ve poco representada, los encuestados manifiestan que hay poca frecuencia de reuniones de trabajo y un bajo porcentaje en la divulgación de los objetivos.

En relación a la comunicación para la interacción entre los miembros se ve afectada, dado que los procesos vinculantes no fluyen según lo esperado por sus miembros. En cuanto a la comunicación para la motivación, se puede inferir que la población en cuestión, percibe poca implicación por parte de sus superiores lo cual fue fundamentado en el apartado de motivación. Finalizando, si nos enfocamos en la comunicación para la expresión de las emociones, vemos que es insuficiente, puesto que el ejercicio de la motivación no es frecuente, la comunicación entre los pares parece no ser la adecuada y más adelante hablaremos del clima laboral, donde el sentir de las personas en cuanto a sus emociones puede verse afectado si no hay una adecuada comunicación.

Notamos que hay una brecha entre la comunicación ideal desde la fundamentación teórica a lo que en realidad percibe el personal encuestado.

El clima organizacional, según Uribe Prado (2015), corresponde al sentir de los miembros de una organización, teniendo en cuenta que influyen en esa percepción las políticas aplicadas, sistemas de trabajo, métodos, sistemas de trabajo y la conexión entre los miembros del sistema.

Bajo este concepto de conectividad y vinculación Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2000) nos trae que el clima organizacional puede ser autoritario, coercitivo, autoritario, benevolente, consultivo y participativo. Estos conceptos están desarrollados en el presente trabajo.

Si nos remitimos a las respuestas a las preguntas sobre clima organizacional y lo comparamos con la fundamentación teórica, la definición que más se acerca a lo manifestado por los entrevistados, es la que corresponde al Autoritario Coercitivo, esto tiene sustento dado a que los colaboradores encuestados, en su mayoría menciona, que perciben una tendencia al control por parte de sus jefes. Se puede vislumbrar una falta de confianza de los jefes hacia sus colaboradores, también vemos en este tipo de sistema que las personas tienden a trabajar de manera aisladas, por lo que la vinculación estrecha se ve mermada, la consecuencia de esta desconexión y la comunicación formal escasa, promueve las especulaciones y rumores dentro de los subsistemas.

Conclusiones

Los resultados han determinado que el personal administrativo encuestado perteneciente a la Secretaría Administrativa de la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional General Pacheco, percibe un clima laboral del tipo coercitivo autoritario.

El estilo de liderazgo de la mencionada área, se corresponde al estilo Autocrático, lo cual está relacionado con el diseño de la institución, comparable con el modelo de organización formal piramidal.

El sistema de relación incipiente en la población relevada, tiene una tendencia a trabajar de manera aislada, sienten que hay sectores con privilegios y la comunicación formal no es copiosa. Dicho sistema de relación disminuye la probabilidad de desarrollar de manera creciente, las relaciones interpersonales.

Se detecta una oportunidad de mejora en el clima organizacional de la Secretaría Administrativa de la UTN Facultad Regional General Pacheco, trabajando en los indicadores mencionados en este documento, eso es: revisando el sistema de comunicación formal, desarrollando las competencias del liderazgo en todos los niveles y generando prácticas de motivación continuas.

Bibliografía

- Aguilar Moreno, M., Pereyra López, L. F., y Miguel, R. (2003.). *Cultura y Cambio Organizacional*.
<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w21929w/U2S5L2.pdf>
- Alles, M. A. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Granica.
- Almeida Gentile, P. (2015, 08 24). *Administración Pública Nacional*. Observatorio Económico Social UNR.
<https://observatorio.unr.edu.ar/administracion-publica-nacional/>
- Alonzo, C.; Estévez, M.; Guarinoni, C.; Schilkrut, V.; Day, A.; León, M.; Hasperue, H. y Brodsky, M. (2007, Noviembre). *Clima organizacional en organizaciones públicas*. Memoria Académica.
https://memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.12237/ev.12237.pdf
- Beiza, A. (2012). *Tesis final clima organizacional*. Repositorio Institucional de la Universidad Veracruzana.
<https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/30006/NelsyMCortesJimenez.pdf;jsessionid=5FC9D069CCF3F0873B001F6F5DFFD5A5?sequence=1>
- Berceruelo, B. (2016). *Comunicación Empresarial*. Estudio Comunicación.
- Bertalanffy, L. (1982). *Teoría General de Sistemas*. Alianza Editorial.
- Blanchard, K., y Broadwell, R. (2018). *El liderazgo Servicial*. Madrid.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Clima Organizacional. <https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>

- Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos* (5ta. ed.). McGraw-Hill Interamericana, SA.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos (5a ed)*. McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional (3ra. ed) (3ra. ed.)*. McGraw Hill Interamericana.
- Chóliz Montañés, M. (2005). *Psicología de la emoción: El Proceso Emocional*. <https://www.uv.es/~cholz/Proceso%20emocional.pdf>
- Davis, K., y Newstron, J. (2000). *El comportamiento humano en el trabajo*. McGraw Hill.
- Drucker, P. (1998). *La gerencia, Tareas, Responsabilidades y Prácticas*. El Ateneo.
- Etzioni, A. (1975). *Organizaciones Modernas*. Prentice Hall.
- Fassio, A., Pascual, L., y Suárez, F. (2002). *Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo*. Ediciones Cooperativas.
- Gan, F., y Triguine, J. (2006). *Manual de instrucciones de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Gilli, J. J., y Tartabini, A. (2006). *Organización y administración de Empresas* (1st ed.). Universidad Nacional de Quilmes.
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2015). *Cómo ser un líder*. Ediciones B.
- Hall, R. (1996). [Organizaciones, estructuras, procesos y resultados]. Prentice Hall.
- Ley 13.229. (1948). Creación de la Universidad Obrera Nacional. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-13229-295701/texto>

Ley 14855. (1959). Creación Universidad Tecnológica Nacional.

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-14855-195013>

Lussier, R. N., y Achua, C. F. (2011). *Liderazgo teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4th ed.). Cengage Learning Editores.

Makovskýok, P. (2019). *Cómo Llegar A Ser Un Líder Exitoso*. Scribd.

<https://es.scribd.com/document/531961838/02-Como-llegar-a-ser-un-lider-exitoso-autor-Pavel-Makovsk%C3%BDok>

Maxwell, J. C. (1996). *Desarrolle el líder que está en usted* (12th ed.). Editorial Caribe.

Montané Marsal, N. (2008). *La asertividad en el trabajo. Una competencia esencial para un desempeño laboral exitoso*.

<https://www.doccity.com/es/la-asertividad-en-el-trabajo-una-competencia-esencial/742839/>

Moreland, R. L. (2013). *Infoamérica | Kurt Lewin*. Infoamérica.

<https://www.infoamerica.org/teoria/lewin1.htm>

Morgan, G. (1995). *Imágenes de la organización*. Ediciones RA-MA.

muestra | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE. (s/f).

Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/muestra>

Navarro, L. (1995). *Relación entre Clima Laboral*. Untitled.

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAF4608.pdf>

Peña R, H. C. (2018). *Clima Organizacional*. Repositorio UPSE.

<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/4944/1/9789942776075.pdf>

poder | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE. (s/f).

Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/poder>

Real Academia Española. (s/f). *iberoamericano, iberoamericana* | *Definición* |

Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE. Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/iberoamericano>

Robbins, S. P., y Coulter, M. (2005). *Administración*. Pearson Educación. México.

Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15a ed ed.). Pearson Educación.

Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. Prentice Hall.

Schlemenson, A. (1990). *La perspectiva ética en el análisis organizacional*. Editorial Paidós.

Schoderberg, C. (1984). *Sistemas administrativos*. Ediciones el Ateneo.

Scott, R. (1964). *Teoría de la organización social y económica*. Free Press.

Significado de Asertividad (Qué es, Concepto y Definición). (s/f). Significados. <https://www.significados.com/asertividad/>

Simon, H. (1979). *La Ciencia de lo Artificial*. ATE.

Turienzo, R. (2016). *El pequeño libro de la motivación*. Grupo Planeta.

Universidad Sergio Arboleda. (2013). ¿Cuáles son los problemas empresariales más comunes? <https://www.elempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/cuales-son-los-problemas-empresariales-mas-comunes-3162>

Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. DH Educación. <https://www.dheducacion.com/wp-content/uploads/2019/02/Clima-y-ambiente-organizacional.pdf>

UTN Rectorado. (2011, September 14). *UTN*. UTN.

<http://csu.rec.utn.edu.ar/docs/php/salida.php3?tipo=RES&numero=1&anio=2011&facultad=AU>

Weber, M. (s/f). *Burocracia*. (2009). Dirección General de Cultura y Educación.

http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/organismos/direcciongestionasuntosdocentes/documentos/2009/documento10_burocracia.pdf

Wegman, G. (2021). *La motivación como factor crítico del empleo público*. La motivación como factor crítico del empleo público.

<https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/234/202>

XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reformas del Estado. (2016, julio 7 y 8). *Guía Referencial Iberoamericana de Competencias laborales en el Sector Público*.

clad.org. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Guia-Referencial-Iberoamericana-de-Competencias-Laborales-en-el-Sector-Publico-07-2016.pdf>

Anexo glosario de términos y abreviaciones

Nodocente: empleado activo de planta, se encuentra dentro de la nómina oficial y que cumple funciones administrativas, de mantenimiento o servicios generales.

Secretaría Administrativa: área que depende del Decano, tiene a su cargo los sectores de índole administrativo como dirección de recursos humanos, dirección de administración, contable y mantenimiento edilicio.

UTN: sigla de la Universidad Tecnológica Nacional

Rectorado de UTN: casa matriz de la Universidad Tecnológica Nacional.