



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

CONLAD



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ANALES CONLAD 2019

VOLUMEN III – ISSN on line 2451-6589

6° CONGRESO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN - 9° ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA REGIÓN JESUÍTICO GUARANÍ

**Lema: “LA ADMINISTRACIÓN, EL ADMINISTRADOR, GESTOR DE LA
CULTURA EMPRENDEDORA Y APORTES AL DESARROLLO
NACIONAL E INTERNACIONAL”. ISSN on line 2451-6589**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Equipo Editorial:

Dra. Nilda C. Tañski

Mg. Elsa Ibarra

Colaboradores: Lic. Marcos Daniel Benítez

Lic. Lorena Isabel Manulak

Lic. Mara Pereyra

Periodicidad Anual

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Teléfono: 0376 - 4480006. Fax. 0376 - 4480988 Correo Electrónico:
conlad.fceunam@gmail.com; conlat@fce.unam.edu.ar; www.fce.unam.edu.ar;
conlad.eventos.fce.unam.edu.ar ;

CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA BRUMAI**NÚÑEZ, DANA PAULA**dananunez19.dn@gmail.com**ROMERO, SOFÍA ELIZABETH**soofiaromero10@gmail.com**VALDÉS, MARIANA (Prof. Guía)**mvaldes24@hotmail.com**CHÁVEZ, ADRIANA ELIZABET (Prof. Guía)**lic.adchavez@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas- UNNE

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio de caso pretende describir el Clima Organizacional de la empresa correntina BruMai Servicios Integrales de Limpieza, a partir de los autores Góngora y Nóbile (2010). Para la recolección de información se empleó métodos cuali y cuantitativos, entre ellos, análisis de información secundaria, entrevistas y una encuesta. Se realizó un diagnóstico en función de las variables satisfacción, estructura, comunicación, recompensa, relaciones humanas, jefe y organización y valores. En base al análisis realizado, se pudo concluir que en BruMai predomina un Clima saludable, desafiante e incentivador.

Palabras Claves: clima organizacional- servicios integrales de limpieza- operarios.

INTRODUCCIÓN

A partir del trabajo práctico integrador de la cátedra de Sociología de las Organizaciones, se esperaba que reflejemos nuestra postura como administradores ante una situación problemática real de una empresa del medio.

Esto se relaciona directamente con las incumbencias profesionales del Licenciado en Administración, en lo que respecta a la gestión del talento humano. Con lo cual, se puede diagnosticar las causas y reconocer los efectos que generan los componentes psicosociológicos en la conducción de organizaciones y su estrecha vinculación con los procesos de toma de decisión en la gestión gerencial del administrador y su repercusión en los resultados finales de la empresa.

Para cumplir con estos objetivos, se realizó un diagnóstico del clima organizacional de una empresa de servicios en la ciudad de Corrientes.

Con respecto a las relaciones laborales, estas son flexibles ya que la supervisora administra las circunstancias de cada empleado de forma particular. Asimismo, la empresa utiliza incentivos monetarios y no monetarios para motivar a los operarios. Si bien se promueve una buena comunicación, la misma se caracteriza por ser centralizada en el dueño lo que conlleva cuellos de botellas en los procedimientos, acarreando problemas.

Sin embargo, las estrategias que aplica en la administración del personal, mencionadas anteriormente, no son lo suficientemente útiles, ya que en la organización y entre compañeros siguen existiendo conflictos, hay competencia entre empleados, falta de comunicación entre ellos, hablan “a espaldas” o no respetan a la figura del supervisor. Esto, sumado a las constantes tardanzas o ausencias del personal sin preaviso son situaciones que provocan que los empleados no sean completamente eficientes.

En función a lo descrito, consideramos primordial describir el clima organizacional de la empresa para determinar cuáles son las variables que influyen en estos conflictos. Esto implica profundizar en la opinión y percepción de los empleados para indagar si una de las causas por las cuáles la dotación de empleados de BruMai no es totalmente eficiente, se debe a que el clima organizacional del mismo es desmotivador. De tal manera, a partir de los datos relevados, contrastar la apreciación del área directiva y operativa.

Con respecto a la metodología, se efectuó una investigación preliminar donde se recabaron datos secundarios de las redes sociales de la empresa. En la recolección de información primaria se realizaron entrevistas al dueño y a una de las supervisoras del área operativa. Las mismas versaron sobre sus motivaciones, creencias y actitudes respecto al ambiente laboral para conocer un poco más sobre su experiencia personal en la empresa.

Por otro lado, se realizó un censo de personal del área operativa a través de la técnica de encuesta de tipo online autoadministrada. Se utilizó una escala de medición que va del 1 al 3, siendo el mayor

valor “totalmente de acuerdo”, el menor valor “totalmente en desacuerdo” y un valor intermedio “parcialmente de acuerdo”. La misma fue efectuada en el mes de junio del presente año.

Para la descripción del Clima Organizacional de la empresa se parte del concepto brindado por los autores Góngora y Nóbile (2010:2) quienes determinan que el clima organizacional es “...una de las manifestaciones de la cultura organizacional. Hace referencia a la percepción de la organización y del medio ambiente laboral que posee un integrante de la organización, en virtud de la cual describe el mundo psicológico del trabajo y su propia situación laboral a partir de la cual actúa”.

Conforme a Chiavenato (2001:314), el clima organizacional “puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo con la manera en que cada participante realiza sus transacciones con el ambiente organizacional, y pasa a percibirlo en función de éstas”.

Con respecto a las variables, para analizar el clima organizacional consideramos la satisfacción (Chiavenato, 2009), la estructura (Pascal y Athos, 1982), la comunicación (Valdés, 2017), la recompensa (Gibson, Ivancevich, y Donnelly, 2001), las relaciones humanas (Chiavenato, 2009), la organización y valores (Schlemenson, 2010) y el jefe (Valdés, 2018).

DESARROLLO

La empresa “BruMai” brinda servicios de limpieza e higiene en general a casas particulares e instituciones, contando además con servicios de albañilería, pintura y jardinería. Se encuentra radicada en la Ciudad de Corrientes Capital e inició sus actividades en el año 2017. Se trata de una empresa privada que pertenece al sector terciario. La misma está inserta en el Plan de Entrenamiento Laboral Joven, trabajando en conjunto con el Ministerio de Trabajo. Está conformada por cuatro áreas: la Gerencia General, la Gerencia Comercial, un Departamento de Supervisión y el área operativa; concentrándose el presente estudio en las dos últimas áreas mencionadas.

Actualmente, cuenta con una dotación de 11 operarios, que son los encargados de realizar los servicios, divididos en dos grandes grupos. Los de “entrenamiento”, dependen del Ministerio de Trabajo y los de “planta permanente” son empleados que dependen directamente de la empresa, bajo la legislación laboral vigente.

RESULTADOS

Con respecto a la variable *satisfacción*, la empresa no cuenta con indicadores de gestión para medir el desempeño de los empleados ni con un sistema de formación del personal que le permita conocer cuáles son las habilidades y capacidades requeridas para realizar las funciones, generando así un impedimento para identificar qué aspectos deben mejorarse para fomentar el proceso de mejora continua.

A partir de la encuesta realizada observamos que los empleados manifiestan que reciben instrucciones por parte de las supervisoras o del personal más antiguo y señalan que hay compañerismo y empatía cuando se trata de enseñar sobre cuestiones referidas a la seguridad, higiene o métodos de trabajo. Se sienten satisfechos con el ambiente laboral¹⁹ y están orgullosos de trabajar para esta organización. También consideran en la generalidad que los jefes en la organización se preocupan por mantener un elevado nivel de motivación del personal.

Con respecto a la *estructura*, la organización posee un organigrama definido informalmente y todo el personal está informado, verbalmente, de los roles que debe cumplir. Esta situación implica problemas de comunicación entre los operarios y los distintos sectores, como por ejemplo en los casos en que la supervisora no puede controlar a los mismos, y designa a uno del grupo para que sea el “jefe”, sin comunicar previamente al resto de los operarios, provocando un rechazo a las órdenes impartidas por el/la suplente originando conflictos de poderes entre compañeros.

Con respecto a la variable *comunicación* es principalmente verbal y telefónica, ya sea a través de llamadas, mensajes de texto o la aplicación de Whatsapp. A la hora de efectuar las correcciones pertinentes a los empleados, las mismas pueden ser autoritarias, de manera paciente o resaltando un aspecto positivo del operario con una crítica de por medio, en función de quién las efectúe, ya sea el dueño o alguna de las supervisoras.

¹⁹ Ver en Anexo Figura N°1

Si bien la empresa tiene definida informalmente la misión y sus objetivos, a partir de la información relevada en las encuestas y la entrevista con la supervisora, se ratifica que no todos conocen los mismos; lo cual impide observar si todos los empleados están alineados con las metas de la empresa.

Analizando los resultados de la encuesta se puede observar que la mayoría considera que el superior le comunica y orienta sobre las políticas y forma de trabajo del área pertinente. Cabe destacar que la totalidad de los empleados concuerda en que reciben en forma oportuna la información que requieren para su trabajo como lugar y horario y saben dónde dirigirse cuando tienen un problema laboral. Otro dato relevante es que no todos concuerdan en que exista una buena comunicación entre los compañeros de trabajo.²⁰

En lo que respecta a la variable de *recompensa* las más utilizadas en la organización son de tipo extrínsecas como la motivación salarial seguida por el ascenso, que se da de acuerdo a las cualidades en la que se destaque el personal. Aquellos que se distinguen tienen amplias oportunidades de ser tenidos en cuenta si en un largo plazo la organización se expande.

Analizando los resultados de la encuesta se puede observar que los empleados están de acuerdo con la política de ascensos, ya que la mayoría considera que se los otorgan a quienes se lo merecen. Así mismo, están totalmente de acuerdo en que pueden contar con una felicitación o reconocimiento cuando realizan bien su trabajo, aunque esto se contrapone con las respuestas obtenidas de la afirmación “La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error” donde en su mayoría concuerdan. Un poco más de la mitad de los encuestados están de acuerdo que el jefe conoce sus puntos fuertes y se los hace notar. Sin embargo, no todos los empleados consideran que le pagan lo justo por su trabajo

En tanto a las *relaciones humanas* se puede decir que hay una buena actitud, predisposición y flexibilidad por parte de la empresa. Cuando los empleados se ausentan, si no realizan el preaviso debido, tienen un llamado de atención, al menos que sea reiterativo.

Cuando ocurren ciertos conflictos entre pares, los mismos se solucionan hablando; y llegado el caso que no se pueda mediar entre los mismos, se procede a la separación para evitar que trabajen en conjunto. Esto último se contrapone con las respuestas obtenidas de la encuesta donde se puede observar que los empleados concuerdan en que pueden trabajar en conjunto de manera efectiva. Respecto a la afirmación “A la hora de solucionar un problema en mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable” se observa que hay respuestas dispares, siendo que únicamente siete empleados, de los once, están totalmente de acuerdo. Las relaciones entre compañeros se caracterizan por la ausencia de fuertes lazos de amistad ya que menos de la mitad optó por la opción parcialmente de acuerdo y en desacuerdo en el ítem “En el trabajo tengo un buen amigo con quien hablar”. La misma tendencia, mencionada anteriormente, se verifica en la confianza que existe entre compañeros.²¹ Como respuesta unánime se obtuvo que los empleados opinan que el ambiente laboral apoya la innovación.

Como respuesta a la variable *organización y valores* del cuestionario, los empleados consideran que en la organización valoran su trabajo, siendo esta una demostración de que pueden sentirse satisfechos allí y aportar un rendimiento mucho mayor que aquellos que no cuentan con el reconocimiento de sus superiores.

Respecto a los *valores*, desde la perspectiva de los superiores, las cuestiones que reciben prioridad son la educación, respeto, puntualidad, trabajo en grupo, respecto al cliente y a sus superiores, la honestidad y la confianza laboral. Analizando los resultados de la encuesta se puede observar que los valores que predominan a criterio de los empleados son muy variados. Contrastando ambas percepciones se puede ver que los únicos valores que se “comparten” son la honestidad, el compañerismo y el respeto.

Respecto a la variable *jefe*, el mismo ve a los integrantes de su equipo como socios y busca compartir con ellos el valor y entusiasmo creado. Es consciente de las situaciones del contexto que afectan a la organización y busca la manera de solucionarlas para que no afecte al empleado ni a los clientes.

Además, él manifiesta que tiene en cuenta la opinión de sus empleados a la hora de tomar decisiones, porque son quienes están en contacto directo con los clientes y realizan las tareas; y de las supervisoras porque son ellas quienes se relacionan con los subordinados. Esto se objeta, analizando

²⁰ Ver en Anexo Figura N° 2

²¹ Ver en Anexo Figura N° 3

los resultados de la encuesta, ya que los mismos en la afirmación “Mi superior pide mis opiniones para ayudarme a tomar decisiones”, un 40% respondió estar parcialmente de acuerdo, un 10% en desacuerdo y el 50% totalmente de acuerdo. Podría concluirse que, de acuerdo a la visualización de los encuestados, es un buen jefe ya que promueve la innovación, realiza una devolución del desempeño, reconoce los logros que se alcanzan en el trabajo y se muestra abierto a las nuevas ideas. Sin embargo, solamente se mantiene en las rutinas de trabajo.

CONCLUSIONES

En función a las variables analizadas, y según las características propuestas por Chiavenato (2001) para describir al clima organizacional, se puede decir que en la empresa BruMai predomina un clima saludable, desafiante e incentivador ya que se sienten satisfechos con el ambiente laboral y están orgullosos de trabajar para esta organización.

Esto se debe a que las políticas y las decisiones son tomadas por el dueño de la empresa o los supervisores, pero se permite a los subordinados tomar aquellas que sean más específicas en los niveles operativos. Además, se tienen en cuenta la opinión de los empleados al momento de analizar innovaciones a la hora de prestar los diferentes servicios.

Se puede decir que el jefe se orienta a las relaciones, debido a que corrige a los empleados buscando no dañar sus sentimientos, los instruye, a la hora de entablar diálogos con los mismos busca hacerlos sentir cómodos y seguros, “rompiendo el hielo”, hablando de temas que les interese a ellos para luego hablar de tema laborales.

Más allá de las percepciones positivas, tanto por parte del área operativa como del área directiva, se destacan como variables críticas la comunicación y las relaciones humanas. La primera se debe a que no todos concuerdan en que exista una buena comunicación entre los compañeros de trabajo, acarreado esto, los mencionados “cuellos de botella” por el dueño. Según los empleados no perciben relaciones confraternales entre pares, como para llegar al punto de decir “Tengo un buen amigo con quien hablar” en el ámbito laboral. Así mismo, se evidencia una falta de confianza entre compañeros, yendo esto en contra de uno de los principales valores que pregona la organización.

Se puede observar que si bien existen reconocimientos cuando realizan una tarea de manera eficiente, se podría trabajar en cuestiones relacionadas a las necesidades de reconocimiento y autorrealización.

Como respuesta a la problemática planteada de si una de las causas por las cuáles la dotación de empleados de BruMai no es totalmente eficiente porque el clima organizacional del mismo es desmotivador, se puede señalar que son otras las variables las que generan que la dotación de empleados no trabaje eficientemente.

Entre ellas, se puede mencionar, que la empresa no cuenta con una dotación estable de empleados, debido al tipo de contrato laboral que mantienen, en el que se observa una rotación de seis meses aproximadamente. Esto impide que puedan lograr una identidad con su planta de trabajadores y que los vínculos laborales que se puedan llegar a formar resulten pasajeros. Constantemente tienen que pasar por el proceso de reconocimiento de nuevos compañeros, adaptación a la forma de trabajar y al aprendizaje de trabajo en equipo.

Un equipo más numeroso y estable de empleados permitiría gozar de mayor eficiencia y cumplir con todos sus objetivos.

ANEXOS

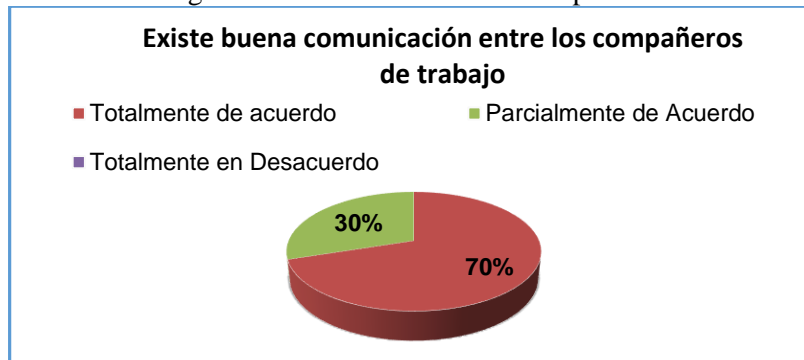
Figura 1: Satisfacción con el ambiente de trabajo



Fuente: Elaboración propia

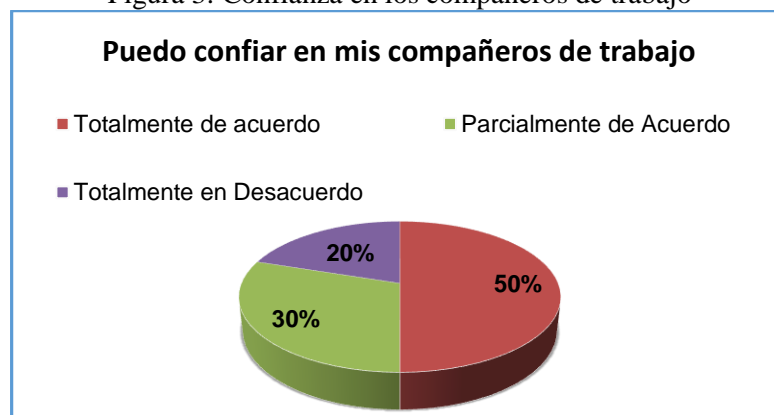


Figura 2: Comunicación entre compañeros



Fuente: Elaboración propia

Figura 3: Confianza en los compañeros de trabajo



Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

- Góngora y Nóbile (2010). Experiencia Piloto de un Estudio Cuantitativo del Clima y la Cultura organizacional de un hospital público de la provincia de Buenos Aires.
- Chiavenato, I. (2001). Administración: Proceso Administrativo. (3ª ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional- La dinámica del éxito en las organizaciones. 2da Edición. México: Mc Graw Hill.
- Pascal y Athos (1982). The Art of Japanese Management: Applications for American Executives, Warner Books, Nueva York.
- Valdés, M (2017). Comunicación Organizacional y Laboral. Notas de Cátedra. Sociología de las Organizaciones. Facultad de Ciencias Económicas-Universidad Nacional del Nordeste. Resistencia, Chaco: Departamento de Ciencias Sociales
- Gibson J., Ivancevich J. & Donnelly J. (2001). Las organizaciones. Chile: Mc Graw Hill.
- Schlemenson, A (1988). “Análisis organizacional y empresa unipersonal”. Introducción y caps. 1, 2 y 3. –
- Valdés, M. (2018). Análisis de la Cultura Organizacional y su disposición a la Responsabilidad Social Empresaria en empresas del Sector de la Construcción de la Ciudad de Resistencia (Chaco) (Tesis Doctoral). Universidad Nacional de Rosario, Rosario, Argentina, pp. 98.